



FACULDADE DE DESPORTO
UNIVERSIDADE DO PORTO

Futebol de Formação no

Rio Ave Futebol Clube: como gerir?

Relatório de Estágio Profissionalizante apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, com vista à obtenção de grau de Mestre em Gestão do Desporto, referente ao curso do 2º ciclo (Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março, alterado pelo Decreto-Lei n.º 107/2008, de 25 de junho e pelo Decreto-Lei n.º 230/2009, de 14 de setembro).

Orientador: Prof. Francisco Costa

Supervisora: Prof. Doutora Maria José Carvalho

Bruna Fangueiro Coentrão
Porto, junho de 2016

Ficha de Catalogação

Coentrão, B. F. (2016). Futebol de Formação no Rio Ave Futebol Clube: como gerir? Relatório de Estágio Profissionalizante para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

PALAVRAS-CHAVE: ESTÁGIO PROFISSIONALIZANTE, GESTÃO DESPORTIVA, DIREITOS DE FORMAÇÃO, GESTÃO DE ESPAÇOS, GESTÃO DE EVENTOS.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho foi sustentada pela colaboração, disponibilidade, apoio e incentivo de um conjunto de pessoas que tiveram um papel decisivo para a sua conclusão. Como tal, gostaria de expressar os meus mais sinceros agradecimentos:

À Faculdade de Desporto da Universidade do Porto e a todos os professores que contribuíram para a minha formação e conhecimentos adquiridos.

À Professora Doutora Maria José de Carvalho pela orientação, pelo seu profissionalismo, disponibilidade e apoio prestado em toda a realização deste trabalho.

Ao Professor Francisco Costa pelo apoio, acolhimento, orientação e conhecimentos que me proporcionou ao longo de todo o estágio, depositando a sua confiança nas minhas capacidades.

A toda a equipa do Departamento de Formação do Rio Ave Futebol Clube, que me acolheu como um igual em termos profissionais.

Aos meus pais e ao meu irmão pelo apoio incondicional nas minhas decisões, pelo carinho e amizade.

Ao meu namorado pelo incentivo, paciência, ajuda e apoio emocional durante todo percurso académico.

Aos meus amigos que me auxiliaram e motivaram ao longo do ano.

ÍNDICE GERAL

RESUMO	XV
ABSTRACT.....	XVII
ABREVIATURAS.....	XIX
INTRODUÇÃO	2
1. Caraterização Geral das Condições de Estágio.....	5
1.1. Porquê realizar um EP no RAFC?	5
1.2. Motivações e Expetativas.....	6
1.3. Plano de Estágio Profissionalizante	7
ENQUADRAMENTO DA PRÁTICA PROFISSIONAL	11
2. Macro Contexto	13
2.1. Desporto.....	13
2.2. Gestão Desportiva	16
2.3. Futebol em Portugal.....	19
2.3.1. Breve História	19
2.3.2. Futebol Juvenil.....	24
3. Contexto Institucional.....	28
3.1. Rio Ave Futebol Clube	28

3.1.1.	História do Clube.....	28
3.1.2.	Orgânica e Funcionamento.....	29
3.2.	Caraterização do Departamento de Formação do RAFC	32
3.2.1.	Missão e Valores.....	32
3.2.2.	Caraterização Funcional	34
3.2.3.	Caraterização Física (instalações)	37
REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL E ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL		41
4.	A Integração no RAFC – Formação	43
5.	Atividades.....	45
5.1.	Gestão de Eventos – Escola do Lazer	45
5.1.1.	Revisão da Literatura	45
5.1.2.	Atividades Mensais	50
5.1.2.1.	Setembro 2015.....	53
5.1.2.2.	Outubro 2015	59
5.1.2.3.	Novembro 2015.....	64
5.1.2.4.	Dezembro 2015.....	67
5.1.2.5.	Janeiro 2016	69
5.2.	Gestão de Espaços.....	75
5.2.1.	Revisão da Literatura	75

5.2.2. Descrição da Atividade	77
5.3. Direitos de Formação	93
5.3.1. Revisão da Literatura	93
5.3.2. Descrição das Atividades	103
5.4. Processo de Certificação de Entidades Formadoras	110
5.4.1. Revisão da Literatura	110
5.4.2. Descrição das atividades	115
ESTUDO EMPÍRICO	123
6. Introdução	125
7. Revisão da Literatura – Motivações para a Prática Desportiva .	126
8. Metodologia.....	132
8.1. Caraterização da Amostra.....	132
8.2. Instrumentos	133
8.3. Procedimentos	134
8.4. Análise Estatística	134
9. Resultados	134
10. Discussão.....	137
11. Conclusão	139
REFLEXÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	141

SÍNTESE FINAL 147

BIBLIOGRAFIA 157

ANEXOS XXI

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma do Rio Ave Futebol Clube.	30
Figura 2 - Organograma do Departamento de Formação do RAFC.....	34
Figura 3 - Exemplo de um boletim informativo das Atividades Mensais.....	52
Figura 4 - Divisão dos Campos da Atividade de Futebol de Rua.	56
Figura 5 - Distribuição das atividades no Parque de Jogos de Vila do Conde.	56
Figura 6 – Distribuição das atividades para a AM de Outubro.	62
Figura 7 – Transição de campos para a AM de Novembro.	65
Figura 8 – Distribuição dos campos para a AM de Dezembro.	68
Figura 9 – Organização dos espaços para a AM de Janeiro.....	73
Figura 10. Ficheiro de cálculo de direitos de formação.	106

ÍNDICES DE QUADROS

Quadro 1 –Plano de EP inicial.....	7
Quadro 2 – Cronograma das atividades desenvolvidas.	8
Quadro 3 - Divisão dos escalões por grupos.....	52
Quadro 4 - Divisão dos escalões por grupos para a AM de Setembro.....	54
Quadro 5 – Atividades secundárias a serem realizadas das 10h às 11h.	57
Quadro 6 – Atividades secundárias a serem realizadas das 11h às 12h.	57
Quadro 7 - Sistema de rotação das atividades.....	63
Quadro 8 - Divisão dos escalões por grupos para a AM de Janeiro.	71
Quadro 9 - Sistema de rotação das atividades.....	72
Quadro 10 - Comparação do Regulamento da FIFA e da FPF.	96
Quadro 11 - Critérios estabelecidos para cada Categoria.....	99
Quadro 12 - Custos de Formação e Categorização dos Clubes para 2015. ...	100
Quadro 13 - Valores máximos a pagar de compensação de formação.....	102
Quadro 14 - Distribuição das percentagens de compensação por época.	103
Quadro 15 - Quadro dos direitos de formação dos Sub-19.....	109
Quadro 16 - Caraterização geográfica das residências dos atletas.	118
Quadro 17 - Ocupação de campo de treino da Escola do Lazer.....	121
Quadro 18 - Quadro síntese das percentagens de ocupação.	121

Quadro 19 - Distribuição dos atletas em função do escalão.	132
Quadro 20 - Questões referentes a cada dimensão.....	133
Quadro 21 - Análise descritiva das dimensões motivacionais.....	135
Quadro 22 - Escolha das dimensões motivacionais em função do escalão...	136

ÍNDICES DE ANEXOS

Anexo 1 – Horário Semanal de Treinos.....	XXIII
Anexo 2 – Plano Semanal de Treinos Normal.....	XXIV
Anexo 3 – Plano Semanal de Treinos de Férias.....	XXV
Anexo 4 – Plano Semanal de Treinos com jogo de seniores.....	XXVI
Anexo 5 – Termo de Consentimento	XXVII
Anexo 6 – Questionário QMAD.....	XXIX

RESUMO

O presente trabalho visa a elaboração de um relatório final de estágio profissionalizante, realizado com o objetivo da obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, ministrado pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Este estágio foi efetuado no Rio Ave Futebol Clube, mais propriamente no seu departamento de formação e teve uma duração de cinco meses. Os objetivos para a concretização deste estágio passaram por compreender a estrutura e a organização de um clube de futebol, reforçar a minha formação como gestora desportiva, tomar consciência da dinâmica inerente ao mundo do trabalho, aplicar contextos reais de trabalho os conhecimentos adquiridos na formação do mestrado, desenvolver novos conhecimentos, desenvolver as minhas capacidades de comunicação, interação e de tomada de decisão.

Durante o estágio foram várias as atividades realizadas, desde a gestão de espaços, a gestão de eventos, o tratamento dos direitos de formação, até às tarefas realizadas para o processo de certificação de entidades formadoras.

No futebol, a formação de atletas é bastante importante, uma vez que permite diminuir gastos futuros em contratações de atletas externos e ainda aumentar os ganhos com a transferência de jogadores. Deste modo, as escolas de futebol têm ganho uma enorme importância. De modo a garantir um elevado número de atletas na Escola do Lazer do Rio Ave Futebol Clube, realizei um estudo para compreender quais os motivos que levam as crianças a ingressar na Escola do Lazer, com o intuito de melhorar os planos de marketing e comunicação utilizados nesta instituição.

PALAVRAS-CHAVE: ESTÁGIO PROFISSIONALIZANTE, GESTÃO DESPORTIVA, DIREITOS DE FORMAÇÃO, GESTÃO DE ESPAÇOS, GESTÃO DE EVENTOS.

ABSTRACT

The present paper stands as the professionalizing internship's final report aiming to obtain the Master Degree on Sports Management by the Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

This internship was carried out in Rio Ave Futebol Clube, more specifically in its youth department, and lasted five months.

Along this internship the main goals were to understand the structure and organization of a football club, define me as sports manager, be aware of the dynamics inherent in the world of work, apply to a real context the knowledge acquired in the master's course, develop new knowledge, develop my communication skills, interaction and decision-making capacity.

During the internship I carried out several activities, from space management, event management, treatment of the training rights, to tasks performed for the certification process of teaching institutions.

In football athletes' training is very important since that it allows reducing future spending on external hiring and even increasing earnings with the transfer of players. Thus, the football schools have gained enormous importance. In order to ensure a high number of athletes in Escola do Lazer do Rio Ave Futebol Clube, I conducted a study to understand the motives that lead children to join the Escola do Lazer, in order to improve the marketing and communication plans used by this institution.

KEYWORDS: PROFESSIONAL INTERNSHIP, SPORTS MANAGEMENT TRAINING RIGHTS, SPACES MANAGEMENT, EVENTS MANAGEMENT.

ABREVIATURAS

AFP – Associação de Futebol do Porto

AM – Atividade Mensal

EASM – European Association for Sport Management

EF – Entidade Formadora

EP – Estágio Profissionalizante

FADEUP – Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

FIFA – Fédération Internationale de Football Association

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

NASSM – North American Society for Sport Management

PMQ – Participation Motivation Questionnaire

QMAD – Questionário de Motivações para as Atividades Desportivas

RAFC – Rio Ave Futebol Clube

RCEF – Regulamento de Certificação de Entidades Formadoras

UPF – União Portuguesa de Futebol

INTRODUÇÃO

Este documento é elaborado no âmbito da Unidade Curricular de Estágio Profissionalizante (EP), inserida no plano de estudos do segundo ano, do 2º Ciclo em Gestão Desportiva, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP).

O presente relatório resulta de um processo de EP, que visa a integração de um estudante numa instituição ligada à área do desporto, para que este aplique os conhecimentos e ferramentas adquiridas no mestrado num contexto real e prático e se familiarize com as suas práticas, desenvolvendo competências e descobrindo aptidões para o exercício da atividade profissional da gestão do desporto.

O meu EP decorreu no Rio Ave Futebol Clube (RAFC), mais especificamente no Departamento de Formação do RAFC. Para o decorrer deste, possuía algumas expectativas que consistiam em desenvolver as minhas capacidades de comunicação, interação e de tomada de decisão, enriquecer o meu currículo, iniciar a minha carreira profissional e vivenciar o contexto real e prático da gestão desportiva. Todo este processo proporcionou um conjunto de experiências excelentes que promoveram o meu crescimento tanto a nível profissional como pessoal.

O EP foi acompanhado pelo orientador Professor Francisco Costa, coordenador do Departamento de Formação e pela Supervisora, docente na FADEUP, Professora Doutora Maria José Carvalho.

Ao longo do relatório serão descritas as principais atividades em que estive envolvida. Este documento encontra-se estruturado em cinco partes principais.

A primeira refere-se à Introdução, onde se realiza uma caracterização geral do EP, esclarece-se as motivações e expectativas deste e ainda apresenta-se o plano de EP.

Na segunda parte é feito um Enquadramento da Prática Profissional, onde se apresenta um macro contexto que engloba a revisão da literatura referente ao desporto, à gestão desportiva e ao futebol em Portugal. Além disso, apresenta-se o contexto institucional que engloba o contexto histórico, orgânico e funcional do RAFC e ainda uma caracterização do departamento de formação do clube.

A terceira parte consiste na Realização da Prática Profissional, onde se efetua uma pequena revisão da literatura referente a cada atividade executada e são descritos todos os processos de realização das atividades. No EP trabalhei em quatro atividades principais: Gestão de Eventos, Gestão de Espaços, Direitos de Formação e no Processo de Certificação de Entidades Formadoras.

Na quarta parte é apresentado o Estudo Empírico o qual se realizou ao longo do EP, que consiste na compreensão dos motivos que levam as crianças a praticar futebol nas escolinhas, com o intuito de melhorar as estratégias de captação de novos atletas e de comunicação entre os técnicos do clube e os seus atletas.

Na quinta parte surge a Reflexão e Considerações Finais, onde são apresentadas as conclusões e mais-valias adquiridas no EP e perspetivas futuras a nível profissional e pessoal.

1. Caraterização Geral das Condições de Estágio

1.1. Porquê realizar um EP no RAFC?

Desde que iniciei o 2º Ciclo em Gestão Desportiva, tinha como objetivo para o segundo ano a realização de um estágio profissionalizante, uma vez que me permitiria presenciar um contexto prático de gestão do desporto.

A pergunta de partida surgiu a meio do primeiro ano do 2º Ciclo em questão, quando comecei a questionar-me em que instituição poderia realizar o meu estágio. Deste modo, iniciei uma pesquisa para me informar de todas as possibilidades, tendo em conta que fossem instituições que aceitassem estagiários, que me fornecessem um acompanhamento e formação continua, uma boa dinâmica de trabalho e ainda que englobassem diversas áreas de intervenção a nível da gestão do desporto.

Após várias considerações e reflexões, optei por realizar o meu estágio profissionalizante no Rio Ave Futebol Clube (RAFC). A principal razão pela qual optei por realizar o meu estágio neste clube foi por ser um clube que atualmente joga na 1ª divisão, tendo uma gestão interna diferente da realidade a que me habituei a trabalhar (num clube de natação), permitindo obter uma perspetiva de trabalho diferente, podendo aprender modelos de gestão desportiva distintos. Outra razão por ter escolhido este clube foi a sua localização, uma vez que pertence à cidade de Vila do Conde, onde eu resido.

Tive a iniciativa de entrar em contacto com este clube em Maio de 2015, para me informar sobre a possibilidade de me integrar nesta instituição como estagiária no ano letivo de 2015/2016. Deste modo, o coordenador da Formação do RAFC entrou em contacto comigo e agendou várias reuniões para podermos discutir quais seriam os meus objetivos e como poderia intervir e trabalhar neste clube. Após três reuniões o RAFC aceitou a minha realização de estágio no clube e ficaram definidas provisoriamente as áreas que iriam ser

trabalhadas por mim: Gestão de Espaços, Gestão de Eventos e Direitos de Formação.

1.2. Motivações e Expetativas

A opção de realizar um estágio profissionalizante surgiu devido às possibilidades de desenvolvimento profissional, académico e pessoal que poderia adquirir num estágio.

A nível profissional pretendo-me definir como gestora e distinguir-me, através das minhas competências e conhecimentos, de modo a ser menos dependente dos meus colegas e do meu orientador. O estágio permite um enriquecimento do currículo e um início de carreira profissional. Existe ainda a possibilidade de nos anos seguintes ficar inserida no clube.

Academicamente poderei colocar em prática todos os conhecimentos obtidos nas aulas, desenvolver novos conhecimentos, ter em conta a existência de diversos modelos de gestão e compreender as suas diferenças e limitações, e ainda aperfeiçoar competências técnicas.

A nível pessoal sinto um pouco de receio na realização do estágio no RAFC – Formação, visto que o futebol não é uma modalidade com a qual me sinta muito familiarizada. Mas este receio torna-se uma motivação, fazendo com que saia da minha zona de conforto, algo que normalmente evitamos ao máximo, mas que é necessário para evoluirmos e nos tornarmos excelentes profissionais.

Com este estágio ambiciono vivenciar o contexto real e prático da gestão desportiva, desenvolver as minhas capacidades de comunicação, interação e de tomada de decisão, desenvolver uma relação de ajuda e cooperação com os gestores e colegas, e sentir-me confortável na equipa para poder ser capaz de intervir sem qualquer receio.

1.3. Plano de Estágio Profissionalizante

O meu EP terá a duração de nove meses. Iniciou-se no dia 01 de setembro de 2015 e as 500 horas foram cumpridas no final do mês de janeiro de 2016, mas este ainda se prolongou até ao dia 31 de Maio de 2016.

Inicialmente realizei um plano de EP inicial (quadro 1), que foi elaborado juntamente com o meu orientador de estágio, Prof. Francisco Costa. Uma vez que o estágio teria de compreender um mínimo de 500 horas no total e, no sentido de conseguir maximizar os resultados obtidos, foram propostas à estagiária apenas três atividades.

As atividades propostas à estagiária foram a Gestão de Espaços, Gestão de Eventos e Direitos de Formação. No mês de outubro surgiu a possibilidade de auxiliar o departamento de formação no Processo de Certificação de Entidade Formadora.

Quadro 1 –Plano de EP inicial.

Atividades	Prazos
Gestão de Eventos	31 de Janeiro de 2016
Gestão de Espaços	31 de Janeiro de 2016
Direitos de Formação	31 de Janeiro de 2016
Processo de Certificação de Entidades Formadoras	31 de Outubro de 2016

Depois de estabelecer os prazos limite para a realização das atividades, no mês de Setembro, criei um cronograma das atividades a desenvolver (quadro 2), onde defini a duração de todas as tarefas a desenvolver ao longo dos cinco meses.

Quadro 2 – Cronograma das atividades desenvolvidas.

	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio
Introdução									Revisão Final
Pergunta de Partida									
Motivações e Expetativas									
Plano de Estágio Profissionalizante									
Revisão da Literatura									
Contexto Institucional									
Integração no RAFC									
Gestão de Eventos									
Gestão de Espaços									
Direitos de Formação									
Processo de Certificação de EF									
Estudo Empírico									
Reflexão Crítica									
Considerações Finais									

Ao iniciar o meu estágio profissionalizante no dia 01 de setembro, tive a possibilidade de começar a trabalhar em três áreas distintas - Gestão de Eventos, Gestão de Espaços e Direitos de Formação – as quais desenvolvi ao longo dos cinco meses. Neste mesmo mês, iniciei e terminei a pergunta de partida, as motivações e expectativas para o estágio. Iniciei ainda a revisão da literatura, o contexto legal, o contexto institucional e a minha integração no clube.

Em outubro terminei o contexto institucional e a integração no RAFC, tarefas que se iniciaram em setembro. Neste mês foi-me proposta a envolvimento no Processo de Certificação de Entidade Formadora, que duraria apenas um mês, onde me atribuíram vários trabalhos.

No mês de novembro continuei a desenvolver a gestão de eventos, gestão de espaços, direitos de formação, revisão de literatura e contexto legal do clube.

Em dezembro terminei a revisão de literatura e o contexto legal do clube, tarefas que se iniciaram em setembro.

No mês de janeiro delimitei que iria trabalhar apenas a gestão de eventos, gestão de espaços e direitos de formação, uma vez que o meu estágio terminou a 31 de janeiro.

Em fevereiro iniciei a investigação para o meu estudo empírico.

Em março além de trabalhar no estudo empírico, comecei a deborcar-me na introdução do presente relatório.

No mês de abril terminei a introdução. Além disso iniciei e terminei a escrita da reflexão crítica e das considerações finais. Tinha planeado terminar o estudo empírico neste mês, mas não foi possível devido a vários inconvenientes.

No mês maio terminei o estudo empírico e realizei as revisões de todas as tarefas desenvolvidas e ainda revi toda a organização do relatório final de EP, garantindo que todas as normas são cumpridas.

ENQUADRAMENTO
DA PRÁTICA
PROFISSIONAL

2. Macro Contexto

2.1. Desporto

O desporto é uma dimensão humana que se constrói como consequência da natureza competitiva do ser humano e da sua necessidade de transcender as suas capacidades. Nunes (2005) defendia que o desporto é uma atividade que atrai cada vez mais a atenção de todas as ciências que refletem sobre o ser Humano, pelo seu carácter dinâmico e indiscutível importância social.

Na antiguidade, os atletas apresentavam como objetivo primordial da competição a vitória perante o adversário, não atribuindo importância aos aspetos relacionados com a superação.

Foi na sociedade industrial que surgiu o conceito de recorde, associado à superação, valorização, progresso e transcendência humana. Segundo Thomas (1993) o desporto contemporâneo teve origem na Europa na segunda metade do século XIX, marcado pelo surgimento do conceito de recorde. Este conceito desenvolve-se e evolui até à atualidade, onde é cada vez mais notória a sua importância dentro das mais diversas competições desportivas, afirmando-se como uma configuração da transcendência individual e social, no seio de uma sociedade que enaltece a vitória e o sucesso. Com a crescente valorização da superação e vitória perante os adversários, também as competições desportivas se foram desenvolvendo, tornando-se cada vez mais exigentes e rigorosas. Desta forma, os atletas encontram-se em permanente aperfeiçoamento da sua condição física e mental, na constante tentativa de melhorar a sua performance e resultados. Quando alcançam os resultados esperados, os atletas são recompensados com o devido prestígio e reconhecimento social.

Segundo a perspetiva de Costas (1992), se o desporto na antiguidade for reconhecido como o culto do corpo, o desporto moderno pode ser visto como o culto do progresso. Pires (1996, p. 33) afirma que o surgimento do

desporto foi uma das consequências da civilização industrial, já que nela foram criadas as condições necessárias à fase de arranque do desporto moderno. Marques (2009, p. 302) defendia que “o desporto como manifestação de vitalidade individual e social tem vindo a perder terreno para um desporto espetáculo que está a constituir para a uniformização dos espíritos”.

O desporto é um fenómeno que se encontra intimamente ligado ao funcionamento e desenvolvimento da sociedade e que acompanha as suas constantes transformações e evoluções. Pires (2003, p. 15) afirma que “conhecer o desporto para além daquilo que existe é compreender, antes de tudo, aquilo que está num estado de evolução constante, bem como as suas causas e consequências”.

Estas constantes mudanças e evoluções da sociedade, e consequentemente do desporto, levaram a uma variedade e diversidade de tentativas para definir a palavra desporto. Pires (2003, p. 46) afirma que “têm sido realizadas diversas tentativas para definir a palavra desporto”, não havendo ainda um consenso sobre uma definição criteriosa sobre o termo.

Bento (2007, p. 21) defendia que “(...) o desporto alicerça-se hoje num entendimento plural; constitui um fenómeno polissémico e manifesta-se numa realidade polimorfa. Ele é o conceito mais lato, representativo, congregador, sintetizador e unificador de dimensões filosóficas e culturais, biológicas e físicas, técnicas e táticas (...) inerentes às práticas de aprendizagem, exercitação, recreação, treino e competição no âmbito motor e corporal.”. O mesmo autor (Bento, 1998, p. 67) define que “ (...) desporto como uma tecnologia do corpo, como uma forma, historicamente datada e social e culturalmente contextualizada, de lidar com a corporalidade. Como um sistema de comportamento corporal determinado por conceitos, finalidades, normas, regras e convenções socioculturais, assente nas potencialidades biomecânicas do corpo.”

Garcia (2004, p. 212) afirma que “desporto é tudo aquilo que em cada momento se considera desporto”.

Segundo Pires (2007, p. 115) desporto era definido como “todo o género de exercícios ou de atividade físicas tendo por fim a realização de uma performance e cuja execução repousa essencialmente sobre um elemento definido: uma distância, um tempo, um obstáculo, uma dificuldade material, um perigo, um animal, um adversário, e por extensão, o próprio desportista”.

Bento e Bento (2010, p. 18) definem desporto como sendo “(...) muito mais do que um mero divertimento lúdico ou uma simples atividade física. É uma exigente filosofia e pedagogia da existência, a afirmar que o homem tem que se cumprir em todos os campos e áreas do seu labor, não sendo dispensado de se transcender e humanizar também pelas performances corporais. É um meio humildemente tentativo e pertinaz, de enxergar e inventar o Homem e de perseguir o sentido da vida.”

Para Pires (2007, p. 115) o desporto assume-se como “atividade física intensa, submetida a regras precisas e preparada por um treino físico metódico”.

Pires (1988) refere que o desporto envolve exercício físico, competição, desafio, esforço, luta, apetrechos, estratégia e tática, princípios, objetivos, instituições, regras, classificação, tempo livre, jogo, vertigem, aventura, investigação, dinheiro, lazer, sorte, rendimento, simulações, códigos, resultados, prestações, treino, força, destreza, meditação, tempo, espaço, beleza, medição, voluntarismo, morte, etc.

Segundo Correia (2004, p. 37) desporto era caracterizado pelo “jogo (ludismo e prazer), pelo agonismo (competição e confronto), pelo movimento (esforço e ação) e pela institucionalização (formalização e padronização), em conforme com a situação concreta de prática.

O Conselho da Europa (1992) aprovou a definição de desporto, na Carta Europeia do Desporto, que descreve desporto como todas as formas de atividades físicas que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis.

Nunes (1999, p. 33) refere a importância do desporto na sociedade dizendo que “(...) não há dúvida que o desporto, ao promover a participação, a integração e a responsabilidade social dos cidadãos, contribui de forma decisiva para o desenvolvimento da comunidade de que faz parte”. O mesmo autor dizia que o desporto permite “(...) enriquecer as relações entre pessoas, proporcionando-lhes extraordinárias oportunidades de desenvolver o autoconhecimento, a autoestima, a interação social e também a saúde.” (Nunes, 1999). Também Bento (1991, p. 27) se debruça sobre a importância que o desporto aporta na sociedade: “(...) o desporto funciona – consciente ou inconscientemente – como um meio educativo que, de uma forma aparentemente lúdica e como espaço pretensamente livre, reproduz os valores e princípios válidos nos outros domínios sociais.”

2.2. Gestão Desportiva

Atualmente existe uma diversidade de definições de gestão. Todas elas nos remetem para uma definição similar: administração de bens ou negócios próprios, alheios, privados ou públicos.

Para Walker e Stotlar (1997) o papel da gestão e da estrutura administrativa de uma organização depende do tamanho, propósito, filosofia, missão, objetivos e finalidades da organização.

Segundo Pires (2007, p. 142) “(...) a palavra gestão é uma palavra polissémica. Em conformidade, é necessário adaptá-la ao ambiente onde está a ser utilizada de maneira a assumir em termos relativos o seu verdadeiro significado”.

No caso da gestão do desporto devemos estabelecer uma ligação entre o contexto desportivo e a gestão. Rocha e Bastos (2011, p. 94) defendem a ideia que a gestão do desporto deve surgir da ligação da gestão com o ambiente, afirmando que “a gestão do desporto pode ser entendida como a aplicação dos princípios de gestão a organizações desportivas”.

Pires (1996, p. 26) também relacionava o ambiente à definição de gestão do desporto, afirmando que esta “não é uma atividade neutra, mas sim uma atividade comprometida com um determinado ambiente cultural”.

Pires e Sarmento (2001, p. 89) afirmam que a teoria da gestão em geral tem vindo a desenvolver-se obrigando a um esforço complementar aqueles que, no mundo do desporto, querem acompanhar a evolução. Eles defendem que “no mundo do desporto, apesar de se aplicar todo um conjunto de conhecimentos relativos à gestão, estes conhecimentos só adquirem significado se forem contextualizados ao ambiente onde estão a ser aplicados. Quer dizer, não chega aplicar as funções da gestão – planejar, liderar, coordenar e controlar. É necessário conhecer o ambiente cultural, económico, social, político e tecnológico onde elas estão a ser aplicadas. Só assim a gestão ganha sentido e, só assim, é possível reivindicar um estatuto próprio” (Pires & Sarmento, 2001, p. 97).

Para Pires e Sarmento (2001, p. 91) “aquilo que consideramos ser a Gestão do Desporto não nasceu de geração espontânea, já que é o resultado dum processo de evolução longo”.

A European Association for Sport Management ("What is EASM", S. d.) define gestão do desporto como os aspetos estratégicos, organizacionais e de controlo de atividades no domínio de organização do desporto com o objetivo de: 1 - proporcionar boas condições para os utentes dos serviços desportivos (espetadores, atletas); 2 – possibilitarem uma boa e efetiva cooperação entre entidades voluntárias e profissionais; 3 – permitir um razoável pagamento de custos.

A Gestão do Desporto é definida pela North American Society for Sport Management (Cuneen, 2000) como “(...) um corpo de conhecimentos interdisciplinares que se relaciona com a direção, liderança, e a organização do desporto, incluindo as dimensões comportamentais, ética, marketing, comunicação, economia, negócios, legislação e preparação profissional”.

Para Bateman e Snell (1996), a gestão do desporto é o processo de trabalhar com pessoas e recursos materiais para realizar objetivos de organizações desportivas, de maneira eficaz.

No Atlas do Esporte no Brasil (Gomes et al., 2005, p. 760) encontra-se a seguinte definição de gestão do desporto: “(...) concerne à organização e direção racional e sistemática de atividades desportivas e físicas em geral e/ou entidades e grupos que fazem acontecer estas atividades quer orientadas para competição de alto rendimento ou participação ocasional ou regular, e práticas de lazer e de saúde”.

Para DeSensi et al. (1990, citado por Andrew et al., 2011) a gestão do desporto define-se por qualquer combinação de habilidades relacionadas com o planejar, organizar, dirigir, controlar, orçamentar, liderar e avaliar dentro do contexto de uma organização ou departamento, cujo principal produto ou serviço está relacionado com o desporto e/ou atividade física.

Para Pires (1996, p. 20) ainda existe um longo caminho a percorrer, e um significativo conjunto de processos a experimentar antes de se poder chegar a conclusões claras.

2.3. Futebol em Portugal

2.3.1. Breve História

O Futebol é uma modalidade desportiva que tem vindo a assumir um papel preponderante nas sociedades, do ponto de vista social, cultural e económico. Segundo Garganta (2002), o futebol ocupa um lugar importante no desporto contemporâneo, uma vez que não é somente um espetáculo desportivo, mas também um meio de educação física e um campo de aplicação da ciência.

Futebol é espetáculo, é investimento, é marketing, é moda, é prática, é ensino (Silva, 2009). É indubitável a importância do futebol na sociedade, sendo esta a modalidade mais popular, que desloca um maior número de pessoas aos estádios para presenciar os jogos. Tomlinson (2005) afirma que o futebol é hoje uma paixão global, capaz de mobilizar o orgulho nacional por meio de formas mediáticas cada vez mais sofisticadas e, acima de tudo, inéditas.

Coelho (2001, p. 36) consta que “hoje em dia, não há muitas atividades que ocupem um lugar tão central no universo do desporto e do lazer como o futebol. Mas a sua importância social alarga-se a outras dimensões. Jogado e visto por milhões, pelo menos através da televisão, contribui mais para as sociabilidades quotidianas do que qualquer outro fenómeno – pelo menos entre os homens. Continuamente dominando as páginas dos jornais e os horários nobres dos “audiovisuais”, o futebol comanda parte das indústrias do lazer e entretenimento. Para lá dos noventa minutos de busca de excitação, o futebol fornece toda uma vasta cultura paralela que se estende de um jogo para outro, durante toda a semana”. Ou seja, o futebol ocupa um importante lugar no contexto desportivo, quer seja a nível de lazer ou entretenimento e ainda exerce um papel de socialização entre os indivíduos.

Aparecimento do Futebol em Portugal

Não é fácil saber exatamente o momento em que se começou a jogar futebol em Portugal, mas é possível afirmar que se surgiu no último quarto do século XIX. Alguns historiadores defendem que foi em 1875 na Ilha da Madeira, freguesia da Camacha, no lugar da Achada, onde se jogou uma partida de futebol pela primeira vez. O desporto foi introduzido por Harry Hinton, um jovem britânico, que estudava em Londres e residia na Ilha da Madeira durante as férias. A bola foi trazida por este jovem que ainda explicou as regras aos seus amigos.

Em 1888, treze anos mais tarde, uma bola trazida pelos irmãos Pinto Basto rolou na Parada de Cascais, num jogo que o organizador, Guilherme Pinto Basto, denominou de “ensaio”, que seria na gíria da época a forma como se denominava um treino. Esta foi a primeira vez que foi documentado um jogo de futebol em Portugal continental.

Mas o primeiro jogo de facto só teria lugar a 22 de Janeiro de 1889, no Campo Pequeno em Lisboa, novamente organizado pelos irmãos Pinto Basto. Neste jogo uma equipa de portugueses enfrentou uma equipa de ingleses, no qual a equipa de portugueses saiu vencedora. Consequentemente, o futebol começou a atrair a atenção da alta sociedade.

Mais tarde esta modalidade começou a ser praticada em academias e levou à fundação de clubes em todo o país.

O nascimento dos grandes clubes

No final do século XIX e início do século XX é que se verificou o surgimento e o desaparecimento de diversos grupos de futebol em Portugal Serpa e Serpa (2004). Clubes como o Club Lisbonense, Grupo Sportivo de Carcavelos, Braço de Prata, Real Ginásio Clube Português, Estrela Futebol Clube, Académico Futebol, Campo de Ourique, Porto Cricket e Sport Clube

Vianense foram fundados no final do século XIX com o intuito de desenvolver a prática do futebol no nosso país.

O FC Porto seria o primeiro dos grandes clubes portugueses a nascer, fundado em 1893, embora ter apenas iniciado a sua atividade em 1906.

Em 1902, em Lisboa, constituiu-se o Clube Internacional de Foot-Ball, fundado por Guilherme Pinto Basto. Esta foi a primeira equipa portuguesa a jogar no estrangeiro em 1907, derrotando o Madrid Football Club na capital espanhola.

Em 1903, os funcionários da Fábrica Graham fundavam o Boavista Footballers (mais tarde Boavista F.C.) na Cidade do Porto.

Em 1904, em Lisboa, fundou-se o Sport Lisboa, que após dois anos se dividiu no Sport Lisboa e Benfica.

Em 1906 fundou-se o Sporting Clube de Portugal.

As rivalidades entre clubes iam crescendo e apaixonando cada vez mais os adeptos. O futebol popularizava-se e os confrontos atraíam cada vez mais atenção. Surgiam as primeiras competições, primeiro em Lisboa, depois no Porto, organizadas pelas associações locais.

Acompanhando este surgimento e crescimento do número de agremiações, começaram a ser fundadas em Portugal as federações (Elias & Dunning, 1992).

A fundação da Federação

A Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto ("Lei nº 5/2007, de 16 de Janeiro: Lei de bases da atividade física e do desporto", 2007) define federação desportiva¹, como pessoas coletivas constituídas sob a forma de

¹ Artigo 14.º da Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto

associação sem fins lucrativos que, englobando clubes ou sociedades desportivas, associações de âmbito territorial, ligas profissionais, praticantes, técnicos, juízes e árbitros e demais entidades que promovam, pratiquem ou contribuam para o desenvolvimento da respetiva modalidade.

A 31 de março de 1914 as associações regionais de Lisboa, Portalegre e Porto fundaram a União Portuguesa de Futebol (UPF). Sendo o seu primeiro presidente Sá e Oliveira.

Surgiu assim a primeira entidade vocacionada para a organização e gestão do futebol português em todo o território nacional.

O grande motivo para a criação desta federação foi o facto de não se poder criar uma Seleção Nacional sem uma federação. Isto deve-se ao facto de a Fédération Internationale de Football Association (FIFA) só aceitar seleccionados nacionais que estivessem enquadrados numa federação nacional devidamente organizada e filiada na FIFA. Esta filiação deu-se a 26 de Agosto de 1914 (Federação Portuguesa de Futebol, 2012).

Em 1922 foi criado o primeiro Campeonato de Futebol organizado pela UPF, onde os vencedores da competição eram considerados os campeões da modalidade em Portugal. O vencedor do primeiro campeonato foi o F.C. Porto a 18 de junho de 1922.

Esta em 1926 mudou a sua designação para Federação Portuguesa de Futebol.

Na época de 1938/1939, o Campeonato de Portugal foi substituído pela atual Taça de Portugal. O vencedor da 1ª edição desta competição foi a Académica.

A fundação da Liga

Relativamente às ligas profissionais, o artigo 22º da Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto refere que:

1. As federações unidesportivas em que se disputem competições desportivas de natureza profissional, como tal definidas na lei, integram uma liga profissional, sob a forma de associação sem fins lucrativos, com personalidade jurídica e autonomia administrativa, técnica e financeira.
2. As ligas profissionais exercem, por delegação das respetivas federações, as competências relativas às competições de natureza profissional, nomeadamente: a) Organizar e regulamentar as competições de natureza profissional, respeitando as regras técnicas definidas pelos competentes órgãos federativos nacionais e internacionais; b) Exercer, relativamente aos seus associados, as funções de controlo e supervisão que sejam estabelecidas na lei ou nos respetivos estatutos e regulamentos; c) Definir os pressupostos desportivos, financeiros e de organização de acesso às competições profissionais, bem como fiscalizar a sua execução pelas entidades nelas participantes.
3. As ligas profissionais são integradas, obrigatoriamente, pelos clubes e sociedades desportivas que disputem as competições profissionais.
4. As ligas profissionais podem ainda, nos termos da lei e dos respetivos estatutos, integrar representantes de outros agentes desportivos.

Em 1978 formou-se a Liga Portuguesa de Clubes de Futebol Profissional ("A história da Liga", S. d.). Em 1990 esta obteve o reconhecimento oficial da autonomia das competições profissionais na sequência da aprovação da Lei de Bases do Sistema Desportivo (Lei nº 1/90, de 13 de Agosto). Assim, enquanto continuassem a ser organizadas no âmbito da respetiva federação, passavam a gozar de autonomia administrativa, financeira e técnica, exercida através de um organismo autónomo constituído exclusivamente pelos clubes nelas participantes.

Na época desportiva de 1995/1996 foi organizado o primeiro Campeonato pelo Organismo Autónomo (entidade considerada pela Federação Portuguesa de Futebol como autónoma da Liga com sede no mesmo local e suportada pela mesma estrutura administrativa) que foi posteriormente oficializado como fazendo parte da estrutura da Liga de Clubes. A Liga passou a ser responsável por regulamentar, organizar e gerir as competições de natureza profissional, exercer o poder disciplinar em primeiro grau de decisão e gerir o sector de arbitragem através de uma Comissão de Arbitragem.

2.3.2. Futebol Juvenil

Fernandes (2004) afirma que, atualmente, a formação de jogadores no futebol, como em qualquer modalidade, tornou-se um aspeto indispensável para que no futuro possam surgir atletas de rendimento superior.

Pereira (1996) acredita que a formação é o primeiro passo para o alto rendimento e a este nível o treino surge como epicentro de todo o processo.

De modo a combater a crise económica que vivemos, os clubes necessitaram de apostar na formação de jogadores, em vez que contrataram jogadores de clubes alheios, elevando, ao mesmo tempo, o nível desportivo dos seus jogadores. Segundo Pacheco (2001) a transformação dos clubes em sociedades desportivas, a influência dos empresários, a força do poder económico das cadeias de televisão e o novo quadro competitivo da Liga dos Campeões obrigaram os mercados periféricos do “Mundo do Futebol”, que não possuem grande poder económico para competirem para igual com as restantes equipas da Europa, a terem que se adaptar a esta realidade. Deste modo, os clubes foram obrigados a apostar na formação, com o objetivo de manterem um desenvolvimento sustentável a nível desportivo e financeiro. Para Oliveira (2001) a aposta na formação é uma das grandes soluções para resolver os problemas económicos dos clubes. Santos (2012) defende que, com o instalar e acentuar da crise económica mundial, os clubes têm sentido a

necessidade de formar os seus próprios jogadores, preparando-os para a carreira enquanto seniores nos respetivos clubes.

Na mesma linha de pensamento, Oliveira (2011) afirma que a formação de jovens jogadores se revela um investimento necessário aos clubes profissionais de futebol, tanto em termos financeiros, por se prescindir de contratar jogadores, como em termos de sucesso desportivo, pois evitam-se os períodos de adaptação dos novos jogadores. Ainda Moita (2008) defende que uma aposta séria e organizada na formação de jovens jogadores por parte dos clubes pode ser encarada como um aspeto decisivo para o sucesso dos mesmos, não apenas no plano desportivo, como também do ponto de vista financeiro, tendo em conta a possibilidade de se poderem vir a tornar futuros jogadores do plantel sénior. Leandro (2003) refere que os clubes formam jogadores de qualidade no sentido de assim os integrarem nas suas equipas seniores, evitando o pagamento de avultadas quantias na aquisição de jogadores a outros clubes. Além de evitarem a compra de jogadores, podem tornar-se os vendedores de grandes jogadores. Pacheco (2001) defende que a aposta séria na formação de jogadores tem vindo a ganhar destaque no panorama deste modalidade, evidenciando ser um caminho a explorar, de forma a garantir uma posição de destaque no contexto do futebol mundial.

Todos estes fatores levam os clubes a procurarem uma aposta séria na formação, potenciando e valorizando os jogadores que são formados pelos próprios clubes. A integração dos jogadores da formação no plantel sénior é um aspeto bastante importante e ainda o objetivo primordial atribuído por vários autores, uma vez que, ao transitar os jogadores da formação para o escalão sénior, o clube não necessita de realizar contratações. “A formação de jogadores de futebol é atualmente um requisito fundamental para os clubes de rendimento superior a nível mundial, procurando através deste longo período de preparação, formar jogadores com qualidade para integrar a equipa sénior” (Fernandes, 2004, p. 1). Leal e Quinta (2001) definem que a obtenção de sucesso na formação se prende com o facto de o atleta integrar com êxito, no final da formação, a equipa mais representativa do clube. Na mesma opinião,

Pereira (1996) defende que a formação é a base do alto rendimento e a este nível, o treino surge como epicentro de todo o processo.

O objetivo final do processo de formação é dotar os atletas de uma qualificação suficiente que permita à organização usufruir dos seus serviços.

A base da formação de jogadores era realizada nas ruas, onde as crianças tinham a possibilidade de ter o seu primeiro contacto com a bola e ainda de brincar/jogarem com seus amigos. Assim, o futebol de rua tinha um papel importante na formação de jogadores e ainda na criação do sonho de ser jogador profissional de futebol. Ser jogador de futebol é ainda hoje o sonho de muitas crianças (J. Cunha, 2007).

Ramos (2003) realça que o período que antecede a entrada dos jogadores nos clubes era fundamentalmente vivido na rua, espaço onde muitos dos jogadores de alto nível iniciam a sua prática desportiva de uma forma completamente espontânea e sem nenhuma base teórica na orientação da sua aprendizagem.

Mas, com o desenvolvimento da sociedade, verificamos quase o desaparecimento do futebol de rua, onde as crianças passaram a apenas poder jogar nos clubes. Garganta (2006) realça que hoje em dia, devido ao progresso das cidades, da diminuição dos espaços e do tempo disponível, é complicado encontrar espaços nos quais se possa jogar livremente, tendo-se verificado uma diminuição da prática do futebol de rua.

Deste modo surgiram as “escolinhas” de futebol, que pretendem proporcionar as mesmas oportunidades que o futebol de rua. Fonseca (2006) acredita que as escolas de futebol podem estreitar a relação da criança com o jogo, o que se verificava com o futebol de rua há uns anos atrás. Lobo (2007) realça “(...) que afinal os centros de formação ou escolinhas devem procurar é isso mesmo. Reproduzir em laboratório o futebol de rua – que quase desapareceu das nossas cidades – e cruzá-lo, depois, com melhores condições de lapidar o talento, a nível físico (nutrição, coordenação corporal,

etc.). Tudo porém sem beliscar os instintos naturais.” Segundo Pacheco (2001) estas escolas de formação permitem a criação de hábitos desportivos, a melhoria da saúde e a aquisição de um conjunto de valores, como a responsabilidade, a solidariedade e a cooperação. Na formação, jogar sempre para ganhar é mais importante do que ganhar sempre (Garganta, 2007).

Com o desenvolvimento que as sociedades têm sofrido, a necessidade crescente de uma aposta na formação e o fascínio que as crianças veem no futebol é encarado como uma forma de atingir o sucesso, o que tem vindo a aumentar o interesse pela prática desportiva, contribuindo para que cada vez mais crianças e jovens iniciem a sua prática desportiva precocemente.

3. Contexto Institucional

3.1. Rio Ave Futebol Clube

3.1.1. História do Clube

O Rio Ave Futebol Clube foi fundado em 1939 com o intuito de levar mais longe o nome de Vila do Conde. Fundado por cinco residentes de Vila do Conde: Albino Moreira, Ernesto Braga, João Dias, João Pereira dos Santos e José Amaro.

Além da atual designação foram também a votos mais dois nomes: “Vilacondense Futebol Clube” e “Vila do Conde Sport Club”.

A Primeira Direção do Rio Ave Futebol Clube foi constituída pelos cinco fundadores:

- Presidente – João Resende dos Santos;
- Vice-Presidente – Albino Cunha;
- 1.º Secretário – João Saraiva Dias;
- 2.º Secretário – Ernesto Espírito Santos Braga;
- Tesoureiro – José Amaro.

O RAFC estreou-se a 6 de maio de 1939, em Beiriz, freguesia do concelho da Póvoa de Varzim. Regressando com um resultado desfavorável de duas bolas e uma, mas com toda a vontade de lutar por mais.

Apenas alguns meses depois é inaugurada a sede do clube: a casa de João Raposo, sita na Rua de S. Bento.

A 29 de Janeiro de 1940 surgiu o primeiro estádio do RAFC, designado de “Estádio da Avenida” por se situar na Avenida Baltazar Couto.

Os anos decorridos entre o nascimento do Estádio da Avenida e a sua demolição foram pautados de inesquecíveis triunfos: o primeiro título a ser alcançado por este clube foi na época desportiva de 1941/1942 no Campeão

Promocional da Associação de Futebol do Porto (AFP); na época desportiva seguinte, 1942/1943, o RAFC consagrou-se Campeão Regional da III Divisão da AFP; em 1979/1980 o clube ingressou a Primeira Divisão; de relevo semelhante foi a conquista da qualificação para a final da Taça de Portugal, na época de 1983/1984.

A chegada à Primeira Divisão exigiu a procura de um recinto desportivo que fosse ao encontro das necessidades sentidas e da legislação vigente na época. Assim, a 13 de outubro de 1984 foi inaugurado o novo estádio do RAFC, situado junto aos Arcos do Aqueduto Setecentista, a atual Rua D. Sancho I.

Passados 30 anos da inauguração do Novo Estádio, o Rio Ave Futebol Clube cumpriu uma época de glórias ímpares.

A 7 de maio, jogava no Estádio Municipal de Leiria a final da Taça da Liga. Passados 11 dias, a 18 de maio, o Estádio Nacional recebia o clube de Vila do Conde para disputar a Final da Prova Rainha. O infortúnio pela não conquista de um troféu foi rapidamente ultrapassado pela presença nas Competições Europeias.

Em 2014/2015, o Rio Ave Futebol Clube encarou um novo desafio - a Liga Europa - e aplicando a mesma coragem que, desde séculos passados caracteriza Vila do Conde, levou de vencida duas equipas suecas e garantiu a presença na Fase de Grupos da 2ª prova de clubes mais importante do Mundo.

3.1.2. Orgânica e Funcionamento

Através da análise do organograma do Rio ave Futebol Clube (conforme figura 1) podemos perceber como este clube está organizado e hierarquizado.

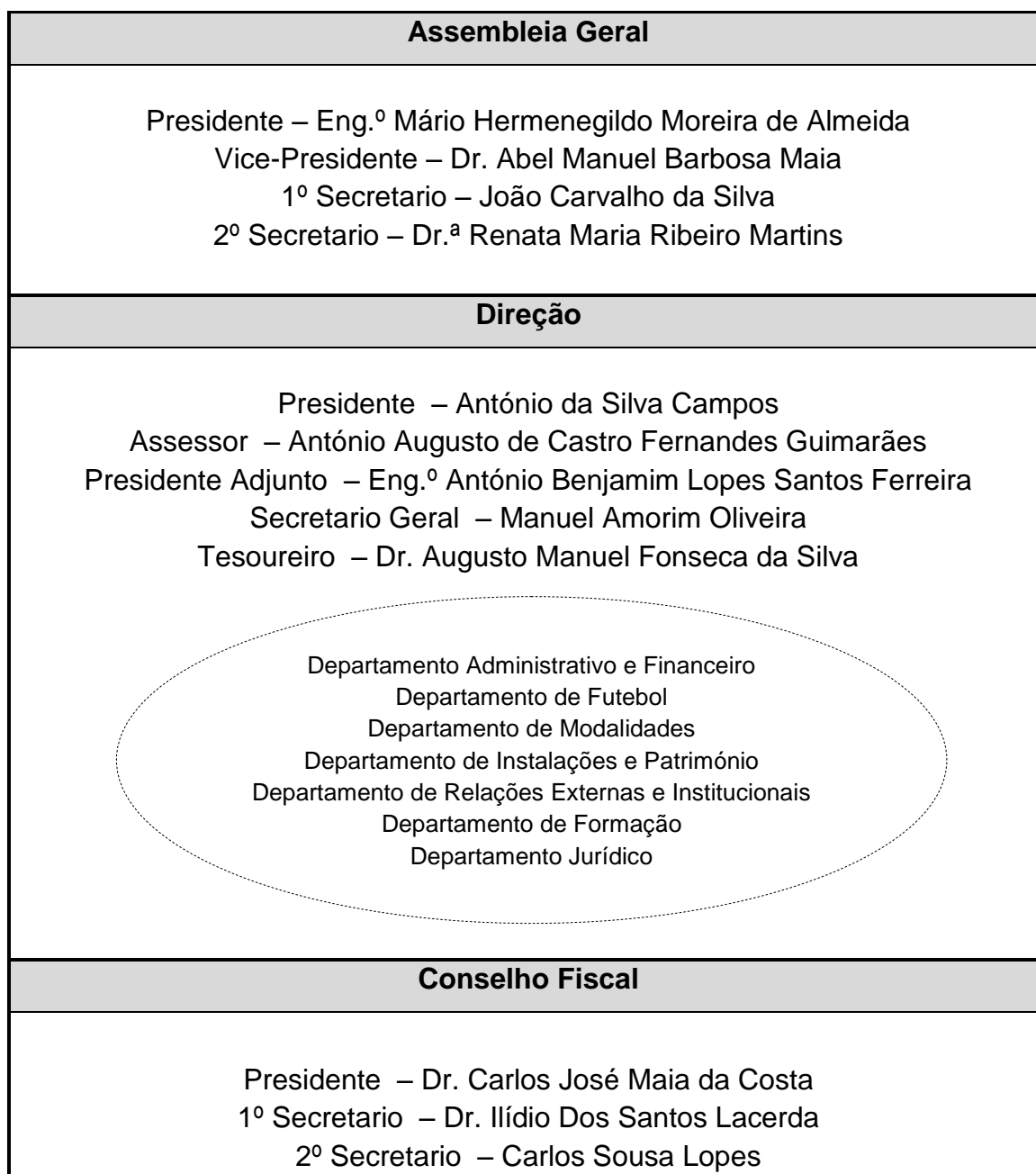


Figura 1 - Organograma do Rio Ave Futebol Clube.

No topo do organograma encontra-se a Assembleia Geral que é composta por quatro elementos, sendo eles o presidente Eng.^o Mário Hermenegildo Moreira de Almeida, o vice-presidente Dr. Abel Manuel Barbosa Maia, o primeiro secretário João Carvalho da Silva e o segundo secretário Dr.^a Renata Maria Ribeiro Martins.

Abaixo da Assembleia Geral encontra-se a Direção que é constituída por cinco elementos: o presidente António da Silva Campos, o assessor António Augusto de Castro Fernandes Guimarães, o presidente adjunto Eng.º António Benjamim Lopes Santos Ferreira, o secretário-geral Manuel Amorim Oliveira e ainda pelo tesoureiro Dr. Augusto Manuel Fonseca da Silva. A direção é ainda dividida em sete departamentos:

- Departamento Administrativo e Financeiro:
 - Vice-Presidente: Dra. Maria Alexandrina da Silva Costa Cruz.
- Departamento de Instalações e Património:
 - Vice-Presidente: Eng.º Renato José da Costa Lapa;
 - Vogal: António José Barreto da Silva;
 - Vogal: José Maria dos Santos Laranjeira.
- Departamento de Modalidades:
 - Vice-Presidente: Ilídio dos Santos Gomes;
 - Vogal: Armindo José Alves Arezes Costa;
 - Vogal: João Manuel Barbosa Alvão;
 - Vogal: Carlos Alberto Alves Ferreira;
 - Vogal: António José Almeida Anacleto;
 - Vogal: Isabel Maria Barbosa Alves Barros do Bompastor;
 - Vogal: Fernando Manuel Macedo Azevedo Ferreira.
- Departamento de Futebol:
 - Vice-Presidente: Eng.º José Edmundo Alves Moreira Alexandre;
 - Vogal: José Maria Teixeira Gomes.
- Departamento Jurídico:
 - Ernesto Manuel da Costa Ramalho.
- Departamento de Relações Externas e Institucionais:
 - Vice-Presidente: Prof. Fernando Pedro Ramos Soares;

- Vogal: Alexandre de Sousa Lopes;
- Vogal: Manuel Afonso de Oliveira Carvalho;
- Vogal: Carla Maria da Silva Quintans.
- Departamento de Formação:
 - Vice-Presidente: José António Araújo Pereira;
 - Vogal: José Augusto de Jesus Ouvidor;
 - Vogal: Américo da Campos Leite;
 - Vogal: José Manuel da Costa Sousa;
 - Vogal: Fernando António Ribeiro da Costa;
 - Vogal: Manuel José Vilas Boas;
 - Vogal: António Manuel dos Santos Vasques;
 - Vogal: Eduardo Ferreira da Silva;
 - Vogal: Manuel de Oliveira;
 - Vogal: Manuel António Pires Pacheco;
 - Vogal: Cesar Augusto da Costa Laranjeira;
 - Vogal: António Rodrigues Pereira;
 - Vogal: António Miguel Caseiro de Sousa;
 - Vogal: Guilherme Manuel Aguiar da Silva.

No final é apresentado o Concelho Fiscal que é constituído por três elementos: o presidente Dr. Carlos José Maia da Costa, o primeiro secretário Dr. Ilídio Dos Santos Lacerda e o segundo secretário Carlos Sousa Lopes.

3.2. Caraterização do Departamento de Formação do RAFC

3.2.1. Missão e Valores

O Departamento de Futebol Formação do Rio Ave Futebol Clube tem como finalidade a formação, o recrutamento e a valorização de jogadores de futebol de forma metódica e sistemática. Sabendo que este é um trabalho que

não se circunscreve aos conhecimentos sobre o processo de treino, mas que também se orienta para o desenvolvimento pessoal e social do indivíduo talentoso, o departamento definiu como objetivo transversal criar códigos de conduta apoiados na exigência, no rigor e na disciplina, utilizando como meio de formação o jogo de futebol e as normas a ele associados, intrínseca e extrinsecamente.

Mais do que treinar, é fundamental educar para a exigência cada vez maior do Futebol de alto rendimento e, paralelamente, do próprio processo de desenvolvimento do indivíduo, uma vez que os jovens praticantes de Futebol se confrontarão com progressivas exigências no que se refere às suas competências. Desta forma, torna-se essencial o acompanhamento do processo em todas as vertentes da sua vida, por todos os agentes do departamento (treinadores, dirigentes, fisioterapeutas, entre outros), procurando assim minorar a ocorrência de comportamentos desviantes e que possam colocar em causa o desenvolvimento do talento de forma permanente.

O Departamento de Futebol Formação tem como missão fundamental contribuir para que sejam detetados, encaminhados, avaliados e potenciados os melhores valores produzidos no seu seio e que poderão ser interessantes para o próprio Futebol Profissional, assumindo o Departamento uma importância estratégica e sendo um fator de desenvolvimento global da SDUQ.

É também uma das prioridades do Departamento ser um agente de aproximação do RAFC com a sua cidade, aglutinando sinergias que desenvolvam o conceito, a marca, o valor e o poder desta sociedade, aproximando os adeptos do clube e captando novos elementos para o seu próprio desenvolvimento regional, nacional e internacional de forma sustentada e perdurável no tempo.

3.2.2. Caraterização Funcional

Através do Organograma do Departamento de Formação (conforme figura 2) podemos observar a dinâmica hierárquica e organizativa do Departamento de Formação.

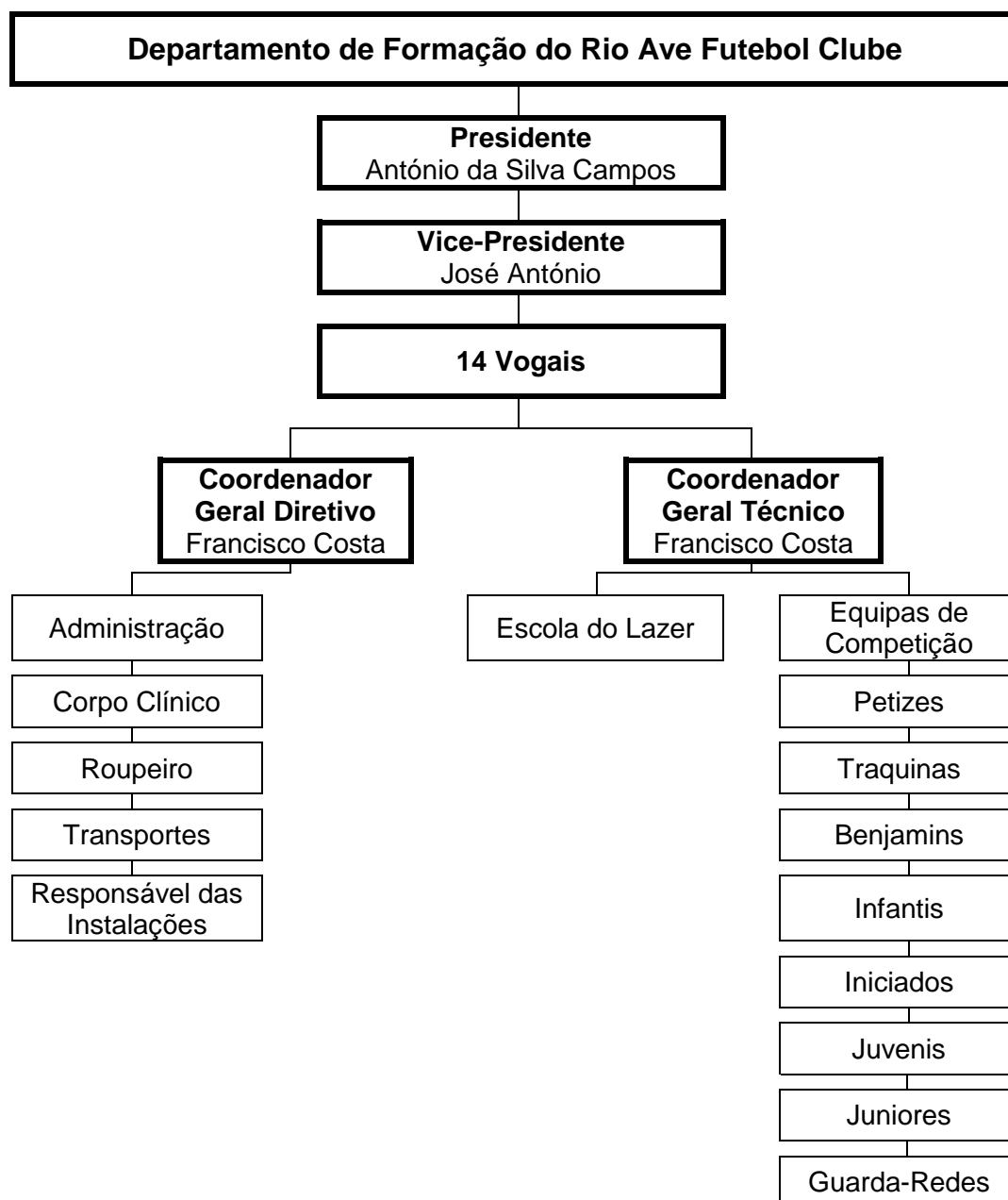


Figura 2 - Organograma do Departamento de Formação do RAFC.

No topo hierárquico e encontra-se o Presidente António da Silva Campos, seguido pelo Vice-Presidente José António e ainda os catorze Vogais (José Augusto de Jesus Ouvidor, Américo da Campos Leite, José Manuel da

Costa Sousa, Fernando António Ribeiro da Costa, Manuel José Vilas Boas, António Manuel dos Santos Vasques, Eduardo Ferreira da Silva, Manuel de Oliveira, Manuel António Pires Pacheco, César Augusto da Costa Laranjeira, António Rodrigues Pereira, António Miguel Caseiro de Sousa e Guilherme Manuel Aguiar da Silva).

Seguidamente surgem dois cargos de coordenação, Coordenador Geral Diretivo e Coordenador Geral Técnico, sendo Francisco Costa o responsável por ambos.

O Coordenador Geral Diretivo coordena a Administração, o Corpo Clínico, o Roupeiro, os Transportes e o Responsável das Instalações.

A Administração está ao encargo de dois funcionários, Gualter Pires e João Pereira, que têm como funções: o controlo de presenças dos treinadores; efetuar inscrições de jogadores e organizá-los no servidor informático do clube; elaborar os mapas de treinos e jogos; requisitar transportes para as equipas do clube; apoio aos treinadores na elaboração das convocatórias; preparar todas as requisições de materiais e equipamentos; organizar e controlar o armazém de equipamentos e materiais; elaborar todos os documentos necessários à organização de jogos; preparar as capas e vinhetas para os jogos; apoiar os diretores nas necessidades específicas de cada jogo; controlar e analisar todos os documentos; regulamentos oficiais e dar o tratamento adequado a todos os castigos e multas; controlar acessos à zona de organização de jogo; substituir o secretário do clube na ausência deste; organizar e otimizar os serviços externos de forma a assegurar a abertura da secretaria a tempo inteiro; lançar os dados estatísticos de todos os escalões; elaborar mapas de registo e de presenças no centro de estágio RAFC em Árvore e acompanhar (articulado com o coordenador) os responsáveis da colónia e vigilante noturno a boa organização, necessidades e cumprimento dos regulamentos do centro de estágio.

O Corpo Clínico tem como funções primordiais a preservação da saúde de todos os jogadores e o aumento/aperfeiçoamento do rendimento. Este é

constituído por nove elementos, que abrangem as áreas da podologia, de fisioterapia, enfermagem e medicina.

O Roupeiro, Sr. António, é responsável por organizar cestos para treino; organizar roupa para jogo; levantar e entregar roupa na lavandaria; reportar as falhas de material por escrito diariamente; organizar e preparar a “bandeja” para os árbitros dos jogos do fim-de-semana; responsável pelo gás (reportar a falta do mesmo, bem como a sua requisição).

Os Transportes são assegurados por quatro motoristas, encarregues por ir buscar os jogadores a três localizações Porto, Trofa e Esposende; por gerir a frota de viaturas do clube (controlo das revisões); controlo de seguros, inspeções e impostos) e por gerir os mapas de controlo de quilómetros e serviços efetuados pelas viaturas. O departamento possui três carrinhas de nove lugares, uma carrinha de vinte lugares e ainda o autocarro do clube (mais utilizado pela equipa sénior).

O Responsável das Instalações, Sr. Augusto, tem como funções principais assegurar o transporte para a lavandaria da roupa; verificar diariamente antes de cada treino as condições de higiene de todos os balneários; reportar por escrito as falhas que forem encontradas diariamente (iluminação, portas, etc.); manutenção das instalações desportivas (lixo, ver limpeza dos sintéticos diariamente, etc.), manutenção e organização de todo o material didático e balizas usadas nos treinos diariamente; verificar que todas as luzes/televisores estão desligados e verificar se todas as portas e portões estão fechados.

O Coordenador Geral Técnico está encarregue da Escola do Lazer e das Equipas de Competição. Este tem como principais funções o planeamento das atividades de toda a formação do RAFC, sempre em função do Modelo de Jogo adotado, controlando-o de uma forma rigorosa, objetiva e coletiva; a implementação de toda a Metodologia de Treino inerente ao Modelo de Jogo, e controlo da mesma; o recrutamento e seleção de todos os elementos que constituirão as equipas técnicas, bem como a definição do perfil dos mesmos, tendo como princípios base, a confiança e cumplicidade nos métodos de

trabalho; e o melhoramento permanente dos processos que conduzirão ao alto rendimento desportivo, ou seja, colocação de jogadores da formação na equipa sénior do clube.

A Escola do Lazer do RAFC é destinada a jovens (masculinos e femininos) com idades entre os 4 e os 12 anos. A “Escolinha” possui um coordenador, Vítor Viana, e é constituída por doze treinadores. Esta tem como objetivos primordiais: a contribuição para a formação integral do jovem atleta; promover hábitos de vida saudável, recorrendo à prática regular de exercício físicos, hábitos de higiene, contacto com a natureza, alimentação saudável, etc.; proporcionar aos alunos um conjunto de vivências socio-afetivas promotoras de uma cidadania responsável, consciente e participativa; formar, desenvolver e melhorar as capacidades cognitivas, psicológicas, técnicas, táticas, condicionais e coordenativas específicas desta modalidade desportiva.

As Equipas de Competição são destinadas à prática desportiva competitiva. Esta abrange os escalões Petizes (Sub-6 e Sub-7), Traquinas (Sub-8 e Sub-9), Benjamins (Sub-10 e Sub-11), Infantis (Sub-12 e Sub-13), Iniciados (Sub-14 e Sub-15), Juvenis (Sub-16 e Sub-17) e Juniores (Sub-18 e Sub-19). Deste modo, fazem parte destas equipas de competição trinta treinadores, onde dois treinadores trabalham exclusivamente com os guarda-redes.

3.2.3. Caraterização Física (instalações)

A instalação principal do clube é o Estádio dos Arcos, onde se realizam os jogos oficiais. No caso do Departamento de Formação encontra-se o gabinete de coordenação técnica, o gabinete médico, o gabinete de fisioterapia, a secretária deste departamento, os balneários dos atletas e dos treinadores e as arrecadações de todo o equipamento.

O gabinete de coordenação técnica é o local onde realizo a maioria do trabalho de estágio, onde trabalha o coordenador do departamento e onde os

treinadores se reúnem para realizar o planeamento de treinos e jogos. Neste encontra-se uma secretária do coordenador, uma mesa de reuniões (onde realizo o meu trabalho e onde os treinadores também trabalham), uma mesa com um computador (utilizado pelos treinadores para a realização das convocatórias para os jogos), uma impressora, armários onde se encontram os dossiers todos organizados e ainda uma máquina de café.

O gabinete médico é onde se realizam as consultas médicas dos jogadores. Neste encontra-se uma secretária para o médico, uma maca e um armário para armazenar todos os documentos;

O gabinete de fisioterapia é onde os jogadores realizavam a fisioterapia, apenas podem ir quatro atletas de cada vez, devido à existência de apenas cinco macas;

Na secretária existem duas salas, uma delas funciona como sala de reuniões, onde se encontra uma mesa de reuniões, armários de armazenamento de todos os dossiers e documentos. A outra sala é a secretaria em si, onde se encontram duas secretárias, dois computadores, duas impressoras e armários de armazenamento de todos os dossiers e documentos.

Existem dois balneários destinados aos jogadores e um destinado aos treinadores. Estes possuem chuveiros, quartos de banho, bancos e cacifos individuais.

Nas arrecadações cada equipa tem o seu próprio espaço, onde se armazena as bolas, cones, garrafas de água e qualquer outro material que pretendam guardar. Cada arrecadação tem o seu próprio aloquete, com o intuito de prevenir roubos ou desaparecimento de materiais. Para todas as equipas, o RAFC proporciona também uma arrecadação mais global, onde contém mais de onze cones altos, bases para estacas, estacas, três escadas de coordenação, mini barreiras para saltos, arcos e duas bolas medicinais.

Para além do estádio principal, o clube conta com mais dois campos de futebol de onze de relva sintética (campo número um e dois). Entre os dois

relvados foi construída, recentemente, uma torre entre os dois relvados, permitindo a gravação dos jogos.

O campo número um é o que se localiza mais perto dos balneários e do túnel de entrada e saída dos jogadores. Este ainda possui uma bancada. Neste realizam-se os treinos e os jogos oficiais de todos os escalões.

No campo número dois, apenas se podem realizar os treinos. Os jogos oficiais não se podem realizar neste devido à ausência de uma bancada.

No espaço entre os dois campos existem duas balizas de futebol de sete, oito mini balizas (quatro balizas de futebol de cinco, duas balizas de futebol de onze e mais duas balizas de futebol de sete), estando assim facilmente acessíveis caso sejam necessárias.

Para além destas instalações, está a ser planeada a construção de mais dois campos de futebol de sete e uma bancada com balneários, situada entre os campos um e dois. É por essa razão que o campo número dois ainda não tem as condições suficientes para ser utilizado em jogos oficiais. Estão planeados e prevê-se que estejam prontos dentro de poucos anos e terão no mínimo quatro balneários para as equipas, bem como dois balneários para as equipas de arbitragem. A bancada ficará por cima, dando aos pais e adeptos do RAFC condições que permitam ver jogos confortavelmente.

REALIZAÇÃO DA
PRÁTICA PROFISSIONAL
E ENQUADRAMENTO
CONCEPTUAL

4. A Integração no RAFC – Formação

Inicialmente estava um pouco nervosa por realizar o meu estágio no Rio Ave Futebol Clube, uma vez que o futebol não é a minha área de trabalho. Mas encarei este estágio como uma forma de fugir à minha zona de conforto e poder evoluir pessoalmente e profissionalmente.

No dia 28 de agosto fui conhecer as instalações onde ia realizar o estágio profissionalizante durante sete meses. Fui recebida pelo Coordenador Diretivo Geral e Coordenador Técnico Geral do Departamento de Formação Francisco Costa, o qual realizou comigo uma visita guiada pelas instalações deste departamento e ao mesmo tempo foi-me apresentando aos funcionários.

O meu objetivo inicial era estabelecer um bom relacionamento com as pessoas do departamento, pois iria trabalhar com elas durante todo o estágio. Para mim uma boa cooperação e espírito de equipa facilitam o desenvolvimento das tarefas e cumprimento de objetivos.

Foi apenas no dia 1 de setembro, primeiro dia de estágio, que conheci todos os funcionários. O facto de ter começado a trabalhar neste dia, facilitou bastante a minha integração, pois houve uma reunião que envolveu todos os treinadores e administrativos.

O primeiro contacto com os colegas de trabalho foi bastante positivo. O facto de trabalhar no gabinete de coordenação técnica foi fundamental para facilitar a minha integração no clube, uma vez que me permitiu o contacto com todos os funcionários.

Inicialmente o meu orientador de estágio pôs em questão a possibilidade de a minha interação ser um pouco difícil, devido ao facto de ser a única mulher a trabalhar no departamento. Tal não aconteceu, uma vez que todos os meus colegas foram bastante acolhedores e deixavam-me à vontade.

No departamento, os funcionários com que tive mais contacto foram: o Coordenador Diretivo Geral, Coordenador Técnico Geral e ainda meu orientador de estágio, Francisco Costa; o Coordenador da Escola do Lazer, Vítor Viana que trabalhava comigo no planeamento das atividades mensais da escolinha; com os administrativos, Gualter Pires e João Pereira, que me explicaram como trabalhar nas bases de dados do clube e ainda me explicaram como realizar os planos de treinos semanais; e os treinadores que me informavam de todas as alterações no plano de treinos semanal da semana seguinte e ainda cooperavam comigo em algumas tarefas.

Todos trabalhávamos em conjunto para a obtenção de melhores resultados, estando cada um ciente das suas funções individuais. Existia uma constante comunicação entre todos os elementos, principalmente nos primeiros dias, uma vez que necessitava de aprender a trabalhar com as suas bases de dados e ainda compreender o funcionamento do departamento.

Ao longo do estágio afeiçoei-me às pessoas com quem trabalhava. Todos os funcionários e treinadores tratavam-me como um membro da “família” RAFC e não apenas mais uma estagiária, o que me motivava a ser melhor e eficaz no meu trabalho e ainda estar mais envolvida em projetos, atividades e tarefas.

5. Atividades

5.1. Gestão de Eventos – Escola do Lazer

5.1.1. Revisão da Literatura

Um evento é uma concentração ou reunião formal e solene de pessoas e/ou entidades realizada em data e local especial, com o objetivo de celebrar acontecimentos importantes e significativos e estabelecer contactos de natureza comercial, cultural, desportiva, social, familiar, religiosa, científica, etc (Zannela, 2003, p. 13).

Os eventos desportivos possuem uma elevada importância na gestão do desporto, uma vez que estes são espetáculos que cativam grandes massas de espetadores e proporcionam experiências únicas. Deste modo, surgiu um enorme interesse por académicos, técnicos, gestores e patrocinadores, em se estudar eventos desportivos, com o intuito de se obter um maior entendimento da complexidade da organização e planeamento destes.

Segundo Sarmiento et al. (2011), a gestão de eventos é uma das atividades que todos os profissionais da área do desporto desenvolvem com regularidade, quer seja na escola, na empresa, na autarquia ou no movimento associativo. A realização de eventos é uma das expressões mais peculiares do desporto, obviamente dimensionados à realidade e objetivos previamente definidos. Os mesmos autores (Sarmiento et al., 2011) afirmam ainda que é indiscutível o impacto que o evento atualmente possui e a forma como a sua complexidade crescente é facilmente aceite por todos desde que haja meios para satisfazer os custos inerentes a essa complexidade crescente.

Allen et al. (2002) consideram que a realização de um evento pode gerar efeitos tanto positivos como negativos, num conjunto bem diversificado de áreas: sócio cultural, físico ambiental, política, turística e económica, tudo dependendo da forma de atuação e do decurso normal dos acontecimentos.

Sá e Sá (1999, p. 58) afirma que o local de um evento desportivo é um palco onde existe um conjunto de soluções e benefícios para os seus intervenientes.

Para Correia (2001) um evento desportivo, enquanto serviço produzido por uma organização, pode-se caracterizar pela intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perdurabilidade. Por outras palavras, os eventos são essencialmente experiências subjetivas, de difícil mensuração, onde os praticantes e os espectadores são parte integrante do acontecimento.

Os eventos desportivos, segundo Blanc (1999), englobam todos os esforços humanos destinados a oferecer serviços desportivos de forma ideal.

Para Ferrand (2001), o evento desportivo deve ser encarado como um facto social. O espetáculo que proporciona não é só um suporte de diferenciação como também um veículo de valores e de representações sociais.

Arrya e N'Gila (2014) defendem que para se atingirem os objetivos de um evento desportivo é necessário recorrer a um tipo de gestão que se baseie na inovação, na criatividade e no rigor. Devemo-nos debruçar numa estratégia que se adapte a todas as mudanças introduzidas na sociedade, que introduza elementos de novidade para os praticantes e espetadores e ainda numa estratégia com uma estrutura bem definida.

Para Sarmiento et al. (2011), em todos os eventos sente-se claramente a introdução de novos elementos que vêm complementar e enriquecer o elemento básico, dando maior qualidade ao nível da estética, da segurança, do conforto, do som e das acessibilidades. No desporto, este incremento organizacional no evento é sentido de uma forma muito especial, de acordo com o tipo e dimensão do evento em causa.

Tipos de Eventos Desportivo

Añó Sanz (2003) defende que classificar os eventos desportivos é uma tarefa bastante árdua, uma vez que existe uma grande diversidade de modalidades e atividades. Assim, este autor estabelece quatro grandes grupos de tipos de eventos desportivos:

- Eventos pontuais: remetem-nos para eventos de complexidade baixa, onde as atividades ocorrem uma vez por ano e por vezes nem essa frequência anual têm (p. ex. corridas populares e maratonas);
- Eventos pontuais extraordinários: possuem uma complexidade alta. Nestes encontramos as fases de qualificação do Campeonato Europeu ou Mundial, Torneio Pré-Olímpicos, Jogos do Mediterrâneo e ainda alguns Campeonatos do Mundo;
- Eventos pontuais de grande impacto: são os de complexidade máxima, que é onde se enquadram os Jogos Olímpicos e, exclusivamente, os Campeonatos Mundiais de Futebol (os Campeonatos do Mundo das restantes modalidades não se inserem neste grupo, uma vez que não atraem número de espetadores e a atenção dos média que o futebol alcança);
- Eventos habituais: são de complexidade média, que tanto podem ter uma grande ou fraca adesão de público, assim como dos meios de comunicação. As atividades que pertencem a este grupo diferem muitas umas das outras.

Boyer et al. (2007) também estabelecem uma qualificação de quatro níveis:

- Tipo A – compreende eventos de nível planetário/mundial, por isso, de grandes dimensões e envolvências como, por exemplo, os Jogos Olímpicos e as fases finais de Campeonatos Mundiais das modalidades mais mediáticas;

- Tipo B – compreende eventos de nível nacional, estruturados e com regularidade, como as taças das diversas modalidades em cada país;
- Tipo C – compreende eventos de nível nacional de ocorrência variável mas delineado claramente no tempo;
- Tipo D – compreende eventos de carácter regular correspondentes a um jogo de campeonato ou torneio.

Sarmiento (2014) propõe uma classificação baseada em relações de grandeza, que se traduzem, também, em quatro categorias:

- Mega Eventos – a categoria compreende eventos de nível internacional com uma ocorrência e duração superior a oito dias;
- Grandes Eventos – a categoria compreende eventos na grandeza de milhares de atletas e grande audiência de espectadores;
- Pequenos Eventos – a categoria compreende eventos de nível internacional e nacional, com menor número de atletas, menor duração e público mais reduzido;
- Micro Eventos – a categoria compreende eventos de menor relevância temporal e espacial, no qual se integram os campeonatos ou torneios locais ou regionais.

Etapas de um Evento Desportivo

Walker e Stotlar (1997, p. 86) defendiam que a existência de um planeamento era crucial. “A questão principal do planeamento de um evento é determinar o seu propósito. Estabelecer e clarificar os objetivos fornecerá uma estrutura base para gerir o evento. (...) Após a discussão e definição do(s) objetivo(s) do evento, deve-se criar um plano de marketing que afirme claramente a finalidade, os cronogramas, o orçamento, o público-alvo, os meios de promoção e publicidade, as relações públicas e eventuais patrocínios” (Walker & Stotlar, 1997, p. 86).

Em 2005, Brighenti et al. (2005) estabeleceram quatro etapas no planeamento de um evento desportivo:

1. Conceção – é nesta etapa que surge a ideia de criar um evento e posteriormente desenvolver o projeto de candidatura, que deve contemplar de forma clara e precisa todos os aspetos a serem desenvolvidos para a realização do evento.
2. Organização - esta etapa engloba toda a preparação e planeamento do evento.
3. Execução - esta inicia-se com a cerimónia de abertura do evento e termina com a cerimónia de encerramento. Nesta etapa, realizamos todas as tarefas que foram planeadas na etapa anterior.
4. Avaliação – a última fase do evento desportivo remete-nos a um processo de análise e avaliação de todos os acontecimentos do evento.

Camy e Robinson (2007) também defendem a existência de quatro de fases para a realização de um evento desportivo:

1. Desenho – fase da conceção, esquematização e organização;
2. Desenvolvimento – fase correspondente à preparação do evento;
3. Implementação – realização do evento em si;
4. Dissolução – fase do encerramento do evento.

Mais recentemente, Sarmento (2014) apresenta um modelo com quatro fases para o desenvolvimento de um evento desportivo:

1. Etapa da ideia – corresponde à fase criativa de um cenário provável para a resolução de um problema ou consecução de um plano de intenções e caracteriza-se por estar ainda num plano de abstração, hipótese ou prognóstico. Nesta fase, releva a experiência tida com anteriores realizações;
2. Etapa da conceção – traduz-se no planeamento em si mesmo. Com base nas ideias levantadas, muitas vezes recorrendo ao brainstorming, análises SWOT e outras, traça-se esquematicamente a realização

escorando-a nos recursos disponíveis. Nesta fase, a ideia materializa-se levando em conta os constrangimentos e obstáculos (clima, atrasos, transportes, acidentes, etc...) e indicadores (data, local, duração, orçamentos, parceiros e apoios). O pragmatismo e a experiência dos responsáveis e gestores assumem aqui primordial influência.

3. Etapa de realização – é a fase da operacionalização do que fora anteriormente concebido. Nesta fase, todos os intervenientes e meios devem desenvolver as operações pré-estabelecidas, corrigindo desvios e situações inesperadas. A qualidade da equipa de realização destas operações revela-se sabendo que a prevenção e a correção atempadas de situações indesejáveis e não planeadas representam os maiores riscos a levar em conta.
4. Avaliação – em qualquer metodologia de projeto ou de resolução de problemas, a avaliação é fundamental e parte integrante. É a fase da listagem das operações, de identificação de boas práticas e do que não ressaltou em termos de eficácia. Compreende a autoavaliação, agregada aos seus intervenientes e uma heteroavaliação da qualidade dos diversos desempenhos. Daqui resultará, porventura, relatório escrito que firmará o grau de consecução, sucesso e satisfação atingidos. Na avaliação poderão, ainda, participar avaliadores e analistas externos, como a imprensa, que estabelecerão com independência o alcance dos objetivos previamente delineados. Estes dados serão informações prospetivas para novas realizações e reformulações futuras.

5.1.2. Atividades Mensais

A escola de futebol do RAFC, denominada Escola do Lazer é destinada a jovens (masculinos e femininos) com idades entre os 4 e os 12 anos.

Esta teve como objetivos primordiais a contribuição para a formação integral do jovem atleta; promover hábitos de vida saudável, recorrendo à

prática regular de exercício físicos, hábitos de higiene, contacto com a natureza, alimentação saudável, etc.; proporcionar aos alunos um conjunto de vivências socio-afetivas promotoras de uma cidadania responsável, consciente e participativa; e formar, desenvolver e melhorar as capacidades cognitivas, psicológicas, técnicas, táticas, condicionais e coordenativas específicas desta modalidade desportiva.

Na época desportiva de 2015/2016 foram realizados dois treinos semanais, à terça-feira e quinta-feira, das 18h00 às 19h30 no campo de relvado sintético número um do RAFC. Além dos dois treinos semanais foi realizada uma atividade mensal (AM), que normalmente se desenrola no último sábado de cada mês (podendo haver alteração desta data, caso o espaço necessário ao desenvolvimento da atividade esteja ocupado).

Estas serviram para promover atividades que os jogadores não possam realizar nos seus quotidianos, possibilitar a interação com jogadores de outras escolinhas de futebol (quando são realizados torneios com outras escolas de futebol) e ainda permite às crianças que não pertencem à escola (familiares e amigos dos jogadores da escola) a participação nestas atividades, de modo a vivenciar e experimentar o ambiente do RAFC.

Estas atividades mensais foram organizadas por mim, em conjunto com o coordenador da Escola do Lazer. Ambos pretendíamos proporcionar uma experiência diferente todos os meses, evitando realizar atividades iguais ou idênticas. Algumas atividades foram temáticas, conforme o mês em que são realizadas. Por exemplo, no mês de março, o pai de cada atleta foi convidado a participar na atividade mensal, uma vez que o dia do Pai se celebrava neste mês.

Para todas as atividades mensais, com exceção da atividade mensal de setembro, foi sempre utilizada a mesma divisão de grupos, tal como podemos verificar no quadro 3.

Quadro 3 - Divisão dos escalões por grupos.

Petizes Sub-5 / Sub-7	Grupo 1 (grupo competição) Rui Novais e António Azevedo.
	Grupo 2 (grupo não competição) Pedro Figueiro, João Nuno e Paulo Graça.
Traquinas Sub-8 / Sub-9	Grupo 3 (grupo competição sub-9) Alércio Melo e Roberto Jaques.
	Grupo 4 (grupo competição sub-8) Bruno Novais.
	Grupo 5 (grupo não competição) Tiago Mota e Ricardo Dias.
Benjamins Sub-10 / Sub-13	Grupo 6 (grupo1) José Martins e Telmo Nascimento.

No início da época todos os pais foram informados pelo coordenador da escola sobre as atividades mensais e que as informações referentes a cada uma das atividades seriam feitas através da entrega de um boletim informativo, no final do treino de terça-feira da semana desta. Estes boletins são constituídos com as informações mais importantes, o dia em que realiza, o local das atividades e a hora de início e final (na figura 3 podemos verificar um exemplar). Cada possui as dimensões de 10 cm de largura e 7 cm de altura.



Figura 3 - Exemplo de um boletim informativo das Atividades Mensais.

5.1.2.1. Setembro 2015

A atividade mensal de Futebol de Rua foi realizada no dia 03 de outubro de 2015, no Parque de Jogos de Vila do Conde das 09h às 12h.

Esta atividade mensal inicialmente ia ser realizada no último sábado de setembro, sendo esta data alterada devido a um convite da Câmara Municipal de Vila do Conde que, para promover o desporto nesta cidade, desenvolveu uma variedade de atividades no Parque de Ténis de Vila do Conde.

A Câmara Municipal de Vila do Conde disponibilizou à Escola do Lazer um campo sintético e um campo de cimento entre as 09h e as 11h, para promover o futebol e cativar mais crianças a integrarem a Escola do Lazer.

Deste modo o coordenador da Escola do Lazer decidiu realizar um torneio interno de Futebol de Rua. Este consistiu em criar várias equipas dentro de cada escalão que jogaram entre si, seguindo as regras do Futebol de Rua.

Os treinadores e o coordenador da Escola do Lazer estabeleceram algumas regras simples de Futebol de Rua que tiveram de ser explicadas a todos os jogadores:

- Cada jogo tinha a duração de cinco minutos;
- Todos os jogos iniciaram-se com o treinador a lançar a bola ao ar;
- Cada equipa era constituída por um guarda-redes e três jogadores de campo;
- Não existe um número limite de substituições;
- O guarda-redes não pode marcar golos de baliza a baliza.
- O guarda-redes não pode apanhar a bola com a mão se esta for passada por um colega de equipa. Será livre, marcado no local onde foi efetuado o atraso.
- A marcação de um livre surge como consequência de uma falta. Todos os livres devem ser marcados com o pé e de forma

indireta. Se a bola entrar na baliza sem ter tocado em algum jogador, não será golo.

Cada escalão foi dividido em dois grupos, com a exceção do escalão Sub-10/Sub-13. Deste modo foram criados cinco grupos, tal como podemos verificar no quadro 4. Dentro de cada grupo, os treinadores definiram com antecedência três a quatro equipas equilibradas (dependendo do número de atletas que tenham). A definição das equipas foi realizada no dia 01 de outubro, de modo a evitar atrasos no dia 03. As equipas de cada grupo competiram unicamente entre si, ou seja, não competiram com equipas de outros grupos.

Quadro 4 - Divisão dos escalões por grupos para a AM de Setembro.

Petizes Sub-5 / Sub-7	Grupo 1 (grupo competição) Rui Novais e António Azevedo.
	Grupo 2 (grupo não competição) Pedro Figueiro, João Nuno e Paulo Graça.
Traquinas Sub-8 / Sub-9	Grupo 3 (grupo competição sub-9) Alécio Melo e Roberto Jaques.
	Grupo 4 (grupo não competição) Tiago Mota e Ricardo Dias.
Benjamins Sub-10 / Sub-13	Grupo 5 (grupo1) José Martins e Telmo Nascimento.

Além dos jogos de Futebol de Rua, foi possível aos atletas experimentarem outras modalidades disponibilizadas pela Câmara Municipal de Vila do Conde. Estas atividades foram distribuídas pelo parque. Assim, enquanto uns grupos estão no campo sintético e no campo de cimento a

realizar jogos de Futebol de Rua, os grupos restantes poderão experimentar as restantes atividades. Todas elas foram acompanhadas por treinadores das respetivas modalidades (treinadores estes que estão associados a clubes de Vila do Conde).

As atividades realizadas foram: o salto de trampolins, jogos de voleibol, jogos de basquetebol, jogos de ténis, aprender o tiro com arco e treinar em ergómetros (que simulam a modalidade de remo e canoagem).

A organização dos espaços foi bastante importante para a realização desta atividade, uma vez que pretendíamos que todos os escalões tivessem a possibilidade de jogar no curto espaço de tempo que nos disponibilizaram e ainda que fosse possível haver um espaço para pessoas externas poderem experimentar um treino com o RAFC.

Na figura 5, podemos verificar como foi realizada a organização dos espaços.

O campo sintético foi dividido em dois espaços: o espaço 1 era destinado a crianças que pretendem experimentar um treino com os treinadores do RAFC, onde realizaram diversos exercícios de precisão, e o espaço 2 destinado a jogos, onde das 9h00 às 10h00 jogaram os atletas do grupo 4 e das 10h00 às 11h00 jogaram os grupos 1 e 2 (nesta segunda hora dividimos este espaço a meio, uma vez que o campo seria muito grande para atletas de idades entre os 5 e 7 anos.

O campo de cimento, espaço 3, foi ocupado das 9h00 às 10h00 pelo grupo 5 e das 10h00 às 11h00 pelo grupo 3.

Na figura 4 podemos observar como foram realizadas estas divisões.

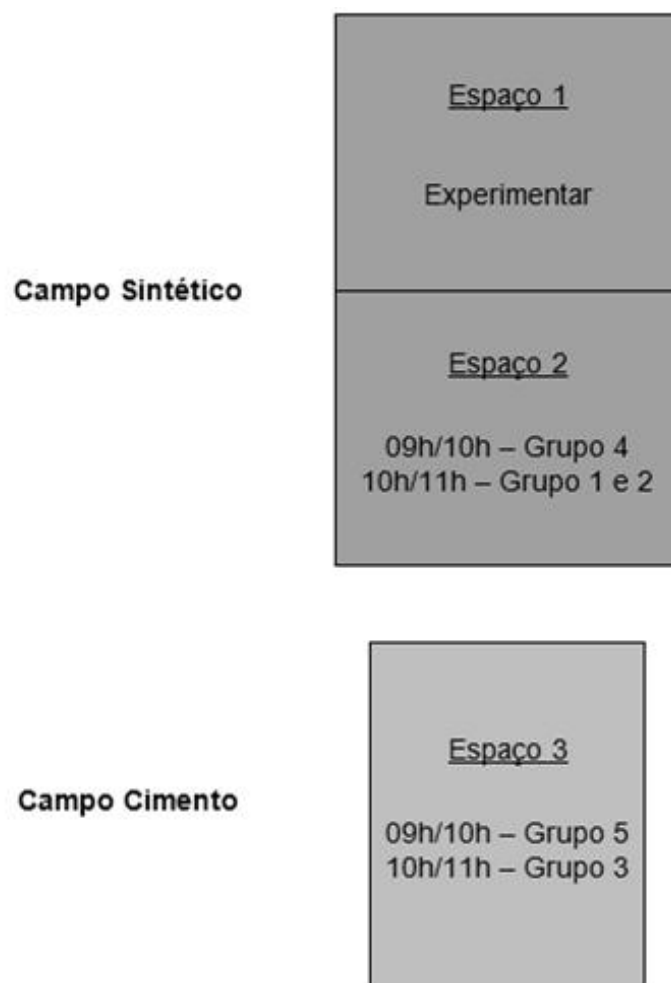


Figura 4 - Divisão dos Campos da Atividade de Futebol de Rua.

Além dos campos de futebol, estavam disponíveis várias atividades espalhas no parque, tal como podemos verificar na figura 5 (1 – campo de basquetebol; 2 – campo de futebol de relvado sintético; 3 – campo de voleibol; 4 – zona de trampolins; 5 – zona de tiro ao alvo; 6 – zona de ergómetros; 7 – court de ténis; 8 – campo de futebol de cimento).

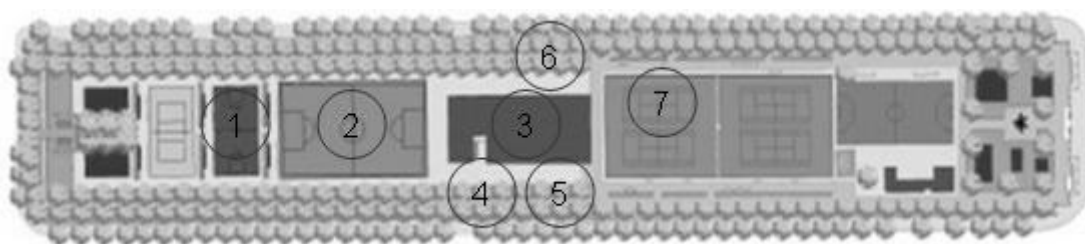


Figura 5 - Distribuição das atividades no Parque de Jogos de Vila do Conde.

Para uma melhor organização dos grupos e para evitar grandes confusões, foram definidos dois horários distintos para a realização de todas as atividades. No primeiro horário, o Futebol de Rua iniciou-se às 09h e as atividades secundárias iniciaram-se às 10h, terminando a atividade mensal às 11h. Enquanto no segundo horário o Futebol de Rua iniciou-se às 10h e as atividades secundárias iniciaram-se às 11h, terminando a atividade mensal às 12h.

O primeiro horário foi atribuído aos grupos 4 e 5 e o segundo horário foi atribuído aos grupos 1, 2 e 3.

Nos quadros 5 e 6, podemos verificar a ordem das atividades secundárias correspondentes a cada grupo, das 10h às 11h e das 11h às 12h, respetivamente.

Quadro 5 – Atividades secundárias a serem realizadas das 10h às 11h.

Grupo 4	Grupo 5
Tiro ao arco 10min	Voleibol 10min
Basquetebol 10min	Trampolins 10min
Ténis 10min	Tiro ao arco 10min
Ergómetro 10min	Basquetebol 10min
Voleibol 10min	Ténis 10min
Trampolins 10min	Ergómetro 10min

Quadro 6 – Atividades secundárias a serem realizadas das 11h às 12h.

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Ténis 10min	Tiro ao arco 10min	Voleibol 10min
Voleibol 10min	Basquetebol 10min	Trampolins 10min
Trampolins 10min	Ténis 10min	Tiro ao arco 10min
Tiro ao arco 10min	Ergómetro 10min	Basquetebol 10min
Ergómetro 10min	Trampolins 10min	Ténis 10min
Basquetebol 10min	Voleibol 10min	Ergómetro 10min

Para a realização da atividade de Futebol de Rua os técnicos do RAFC tiveram de transportar para o parque todo o material necessário e montar os espaços a serem usados. Os materiais necessários foram os seguintes:

- Quatro balizas pequenas (o espaço 2 foi dividido em dois campos pequenos, onde cada campo necessita de duas balizas);
- Três aros para colocar na baliza do espaço um, com o objetivo de acertar com a bola dentro do aro);
- Um cesto para se colocar no chão, com o objetivo de colocar a bola dentro do cesto;
- Seis cones colocados a cinco metros do cesto, para delimitar a zona onde os jogadores chutam a bola para acertar no cesto;
- Vinte coletes;
- Quinze bolas (nº4 – futsal): uma bola para o jogo do espaço 3, duas bolas para os jogos do espaço 2, dez bolas para o espaço 1 (3 para o exercício de acertar nos aros da baliza e 6 para o exercício de acertar no cesto) e duas bolas suplentes.

Para as atividades secundárias foram os outros clubes e a Câmara Municipal de Vila do Conde que forneceram os materiais necessários.

Os recursos humanos para a realização desta atividade mensal foram o coordenador da formação, o coordenador da Escola do Lazer e os treinadores de cada escalão da Escola do Lazer e ainda os treinadores das modalidades de cada atividade secundária.

Os treinadores da Escola do Lazer chegaram todos ao Parque de Jogos às 8h30 para ajudaram a dividir os espaços e organizar todas as atividades. Esperaram pelos seus atletas no local definido (que foi comunicado aos atletas e aos pais com antecedência).

Os treinadores ficaram responsáveis pelos atletas a partir do momento que os pais os deixaram no parque. No decorrer da actividade, os treinadores

foram os responsáveis pelo fornecimento de águas e de comida. No final da atividade mensal, só deixaram os atletas irem embora, quando os pais ou os responsáveis estavam no local.

Ao longo da manhã não surgiram problemas, considerando que tudo correu bastante bem. Os atletas demonstraram entusiasmo ao longo da manhã e, quando terminou, não tinham vontade de ir embora, cumprindo, na minha opinião, o objetivo principal desta atividade mensal - despertar uma paixão e vontade de realizar desporto.

5.1.2.2. Outubro 2015

A atividade mensal de outubro teve como temática Jogos Tradicionais. Esta realizou-se no dia 31 de outubro de 2015, no Parque da Cidade de Vila do Conde “João Paulo II”, das 10h às 12h30.

Foram realizadas seis atividades, que permitem aos atletas a prática de exercício físico, sem recorrer às típicas modalidades desportivas. Esta atividade mensal permite expor aos atletas jogos tradicionais que, na atualidade, já não são explorados.

A atividade número um (A1) foi a Corrida de Sacos, que consistiu em percorrer uma certa distância, aos saltos dentro de um saco, no menor tempo possível. Foram montados dois percursos paralelos e com um o comprimento de 20 metros. Os atletas colocavam-se dentro dos sacos, atrás da linha de partida. Ao sinal de um apito, deslocavam-se (segurando o saco com as duas mãos) até um cone, contornando-o e voltando à linha de partida. Ganhava o atleta que completasse o percurso em menos tempo. Foram necessários vinte sacos, dois cones e duas cordas (as cordas foram usadas como linhas de partida).

A atividade número dois (A2) foi o Jogo do Piolho, que tinha como objetivo atingir um jogador da equipa adversária com a bola e não ser atingido, esquivando-se ou apanhando a bola. Cada grupo dividia-se em duas equipas que se distribuem num campo com cinco metros de largura e catorze metros de comprimento, que foi delimitado por vários cones. Na parte de trás do campo, delimitou-se uma pequena área (cinco metros de largura e dois metros de comprimento), onde se encontra um “piolho” (um jogador da equipa adversária). O piolho lança a bola aos elementos da sua equipa, que vão tentar atingir os elementos da equipa adversária. Quem for atingido troca de lugar com o piolho. Se um jogador adversário conseguir apanhar a bola, não vai para “piolho” e pode tentar atingir um jogador adversário. Foram necessários oito cones, uma bola e dez coletes para a realização desta atividade.

A atividade número três (A3) foi uma Estafeta de Carrinhos de Mão, onde cada grupo se divide em equipas de dois elementos. O objetivo da equipa será formar um carrinho de mão e ser a primeira a alcançar a linha de chegada. Delimitou-se uma linha de partida e uma linha de chegada com cordas. Cada equipa colocou-se atrás da linha de partida. Ao primeiro sinal do apito do treinador, o atleta que se encontra à frente coloca as mãos no chão e estendem as pernas para trás e o outro elemento, com as mãos, eleva as pernas do colega da frente. A um segundo sinal os jogadores correm em direção à linha de chegadas. Foi utilizado um sistema de eliminatórias e finais. Ganhou a equipa que na final alcançou primeiro a linha de chegada. Foram necessárias quatro cordas para delimitar a linha de partida e de chegada.

A atividade número quatro (A4) foi o Jogo da Corda que consistia em saltar o maior número de vezes sem pisar a corda. Cada grupo dividiu-se em equipas. Os treinadores seguravam a corda por cada uma das extremidades e fizeram-na girar. Cada jogador entrou na corda que gira e tentou fazer o maior número de saltos. Somou-se o número de saltos de cada atleta e ganhou a equipa que somou o maior número de saltos. Para esta actividade, foi apenas necessária uma corda.

A atividade número cinco (A5) foi o Jogo do Lenço. Para esta foi necessário dividir cada grupo em duas equipas. Os treinadores atribuíram, em segredo, um número a cada elemento da equipa. No centro do campo encontrava-se um treinador com o braço esticado à frente, com um lenço na mão. Quando este anunciava um número, o elemento de cada equipa que tivesse esse número começava a correr para o lenço e tentava alcançá-lo primeiro que o adversário. Ganhou a equipa que conseguiu apanhar mais vezes o lenço. Foi necessário um lenço e duas cordas (para marcar a linha de partida) para a realização desta atividade.

A atividade número seis (A6) foi a Estafeta de Salto ao Eixo, que tinha como objetivo saltar ao eixo por cima de todos os colegas da equipa sem cair. Cada grupo dividiu-se em duas equipas, onde todos os elementos de cada equipa ficaram em fila distanciados dois metros uns dos outros, em posição de mula (pernas ligeiramente fletidas, mãos apoiadas nos joelhos, tronco e cabeça fletidos). O último elemento saltava por cima dos seus colegas, afastando as pernas e pousando as duas mãos sobre as costas dos colegas. Após saltar, o penúltimo levantava-se e saltava por cima de todos, assim consequentemente até todos os elementos saltarem. A equipa que terminava primeiro ganhava.

Nesta atividade mensal utilizamos a divisão dos escalões em seis grupos, tal como foi apresentado anteriormente no quadro 3.

A organização dos espaços foi bastante importante, de modo a distribuir as várias atividades por todo o parque. Na figura 6, podemos observar a distribuição das atividades:

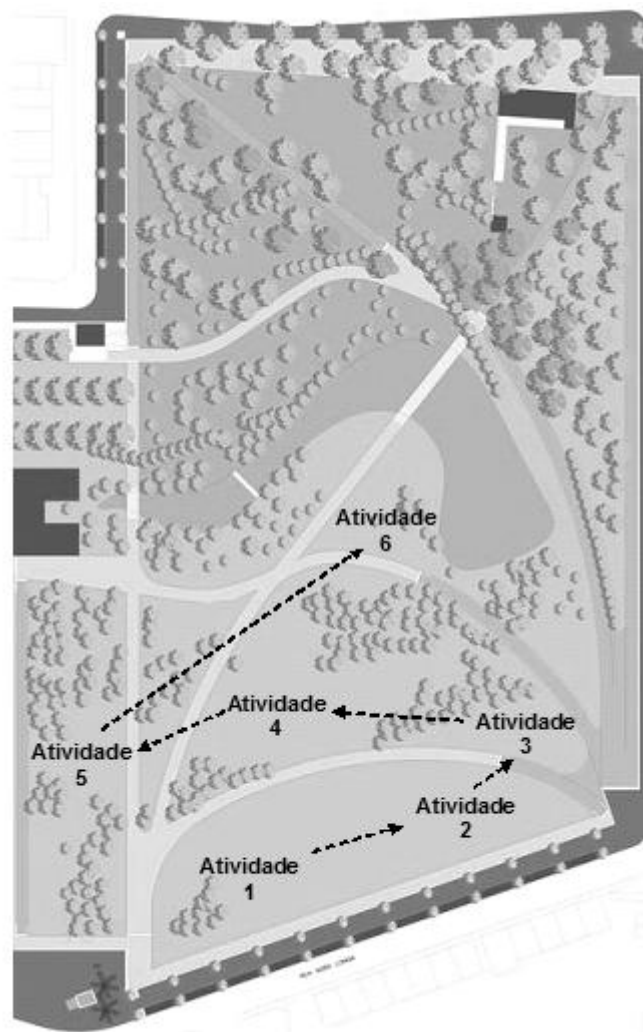


Figura 6 – Distribuição das atividades para a AM de Outubro.

Cada grupo passou por todas as atividades, utilizando um sistema de rotação. Cada atividade teve a duração de 20 minutos e houve um intervalo de 5 minutos entre cada atividade, para os atletas beberem água. Os técnicos responsáveis por cada grupo transitaram com os alunos para cada uma das atividades. Deste modo, criamos o quadro 7 com o intuito de auxiliar os treinadores de cada grupo.

Quadro 7 - Sistema de rotação das atividades.

	10h00	10h25	10h50	11h15	11h40	12h05
Grupo 1	A1	A2	A3	A4	A5	A6
Grupo 2	A6	A1	A2	A3	A4	A5
Grupo 3	A5	A6	A1	A2	A3	A4
Grupo 4	A4	A5	A6	A1	A2	A3
Grupo 5	A3	A4	A5	A6	A1	A2
Grupo 6	A2	A3	A4	A5	A6	A1

Para a realização desta atividade mensal os técnicos do RAFC tiveram de transportar para o parque todo o material necessário e montar os espaços a serem usados. Os materiais necessários foram vinte sacos, dez cones, sete cordas, uma bola e dez coletes.

Os recursos humanos para a realização desta atividade mensal foram o coordenador da formação, o coordenador da Escola do Lazer e os treinadores de cada escalão da Escola do Lazer. Estes últimos tinham de chegar ao parque às 9h30 para organizarem todas as atividades e esperar pelos seus atletas no local definido (que foi comunicado aos atletas e aos pais com antecedência).

Os treinadores foram responsáveis pelos atletas a partir do momento que os pais os deixavam no parque e no final da atividade mensal só os deixaram ir embora, quando os pais ou os responsáveis estiverem no local.

Ao longo da manhã surgiu apenas um contratempo, que foi os atrasos de mais de metade dos atletas. Isto fez com que as atividades se atrasassem quinze minutos (foi o tempo que os treinadores esperaram pelos atletas atrasados). Ao fim desses quinze minutos de espera, as atividades começaram e os atletas que chegaram atrasados iam entrando a meio da atividade. De resto correu tudo bem.

Os atletas demonstraram entusiasmo principalmente nas atividades que nunca tinham realizado: a corrida de sacos, estafetas de carrinhos de mão e o jogo do piolho.

5.1.2.3. Novembro 2015

A atividade mensal de novembro consistiu numa visita ao Estádio dos Arcos do RAFC e ainda na realização de alguns jogos de futebol no campo de relvado natural, no final da visita. Esta foi realizada no dia 4 de dezembro de 2015, entre as 10h e as 12h30. Esta teve de se realizar no início do mês de dezembro, devido ao facto de as instalações a visitar estarem ocupadas em datas anteriores e ainda à indisponibilidade do campo de relvado natural.

Nesta atividade mensal, os jogadores tiveram a possibilidade de visitar todo o Estádio dos Arcos, onde conheceram várias áreas. Sempre que se visitava uma área nova, o coordenador e os treinadores explicavam todo o processo que decorria normalmente num jogo ou num treino. A visita consistiu em conhecer os balneários da equipa sénior, das equipas visitantes e dos árbitros; o posto-médico, a sala de fisioterapia e sala de antidopping; o ginásio; a sala de trofeus e ainda a sala de conferências. As duas áreas que os atletas mais gostaram de visitar foram o ginásio e a sala de conferências:

- No ginásio, os atletas tiveram a possibilidade de experimentar todas as máquinas e aparelhos (com a supervisão dos treinadores) e ainda realizar alguns exercícios de reforço muscular, enquanto os treinadores explicavam a importância desses exercícios.
- Na sala de conferências, os atletas realizaram um pequeno teatro, onde interpretaram o papel de atletas profissionais e os treinadores realizaram o papel de jornalistas.

Após esta visita, os grupos deslocaram-se para o campo de relvado natural, onde foram realizados jogos entre estes. As equipas tinham de ser mistas, tendo jogadores de várias idades, de modo a aumentar a convivência de jogadores de escalões/idades diferentes. Foram criadas doze equipas mistas, que se distribuíram por seis campos. Cada jogo teve uma duração de cinco minutos. Sempre que um jogo terminava, a equipa que tivesse perdido, passava para o campo seguinte.

Nesta atividade mensal, utilizamos a divisão dos escalões em seis grupos, tal como foi apresentado anteriormente no quadro 3.

De modo a se obter uma boa organização, decidimos iniciar uma visita de cinco em cinco minutos, de modo a evitar que estejam todos os jogadores ao mesmo tempo dentro de uma sala. Assim, o grupo 1 entrou no estádio as 10h, o grupo 2 cinco minutos depois e assim sucessivamente.

Ao realizarmos estas visitas de cinco em cinco minutos, o primeiro grupo terminou a visita mais cedo que os outros, para estes não estarem 25 minutos parados à espera dos outros grupos, os treinadores realizaram uns aquecimentos e algumas atividades de coordenação e precisão.

Após todas as equipas estarem aquecidas, iniciaram-se os jogos. Em cada jogo, a equipa que perdeu segue para o campo seguinte, tal como se pode observar na figura 7.

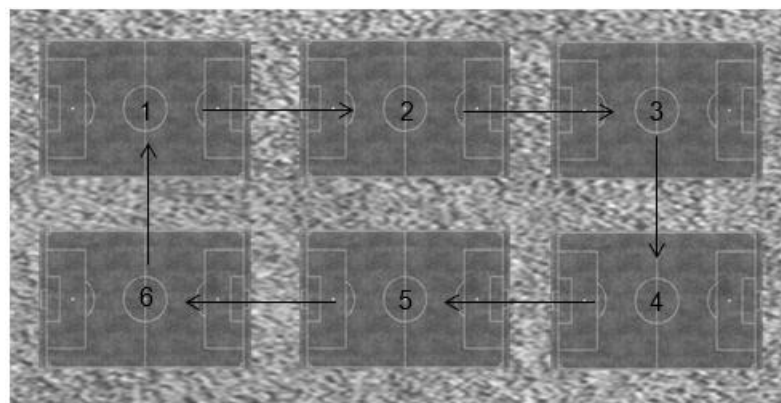


Figura 7 – Transição de campos para a AM de Novembro.

Para a realização da atividade mensal, foi necessário o seguinte equipamento:

- Doze balizas pequenas (duas para cada campo);
- Trinta bolas (duas para cada campo e as restantes para exercícios de aquecimento);
- Sessenta coletes (dez coletes para cada campo);
- Trinta e seis cones (seis cones para delimitar cada campo).

Os recursos humanos para a realização desta atividade mensal da Escola do Lazer do RAFC foram os treinadores de cada grupo e o coordenador da escola.

Os treinadores chegaram ao estádio às 9h30 e montaram todos os campos e esperaram pelos seus atletas no local definido.

Os treinadores são responsáveis pelos atletas a partir do momento que os pais os deixam no estádio. No decorrer da atividade foram os treinadores responsáveis pelo fornecimento de águas e de comida. Apenas deixaram os atletas irem embora, quando os pais ou os responsáveis já estavam no local.

Nesta atividade mensal surgiram novamente muitos atrasos dos atletas, mas neste caso os treinadores esperaram apenas cinco minutos. Os atletas que ultrapassaram estes cinco minutos, quando chegaram, entraram com o último grupo. Apesar deste contratempo, a atividade mensal correu conforme o planeado.

Os atletas demonstraram uma curiosidade enorme ao longo da visita e estavam constantemente impacientes para saberem qual área que iam conhecer de seguida.

5.1.2.4. Dezembro 2015

A atividade mensal de dezembro realizou-se no dia 21 de dezembro de 2015, nos campos de relvado sintético do RAFC, das 18h30 às 20h. Normalmente as atividades mensais são realizadas ao sábado, mas devido à indisponibilidade de campos livres, o coordenador optou por realizar na segunda-feira anterior ao Natal. Por ser a última atividade do ano e esta se realizar na altura do Natal, o coordenador da formação e coordenador da Escola do Lazer, em conjunto com a McDonald's de Vila do Conde, conseguiram oferecer um Happy Meal a todos os participantes.

Esta atividade consistiu num encontro desportivo de futebol entre a Escola do Lazer do RAFC e as Escolinhas do Futebol Clube de Famalicão. Foram realizados vários jogos, todos sempre realizados entre jogadores do mesmo escalão.

Nesta atividade mensal, utilizamos a divisão dos escalões em seis grupos tal como foi apresentado anteriormente no quadro 3. A Escolinha do Futebol Clube de Famalicão também estabeleceu seis grupos: grupo 1 (equipa 2010/2011 que jogou contra o grupo não competição dos petizes), grupo 2 (equipa 2009 que jogou contra o grupo competição dos petizes), grupo 3 (equipa 2007 que jogou contra o grupo competição Sub-9 dos traquinas), grupo 4 (equipa 2008 que jogou contra o grupo competição Sub-8 dos traquinas), grupo 5 (equipa 2007/2008 que jogou contra o grupo não competição dos traquinas) e grupo 6 (equipa 2005/2006 que jogou contra o grupo dos benjamins). Estes grupos estabelecidos pela escola do Famalicão correspondem exatamente aos grupos estabelecidos pela escola do RAFC.

Para a realização deste encontro desportivo foram utilizados os campos de treinos número um e dois, onde se montaram nove campos, tal como se pode observar na figura 8.

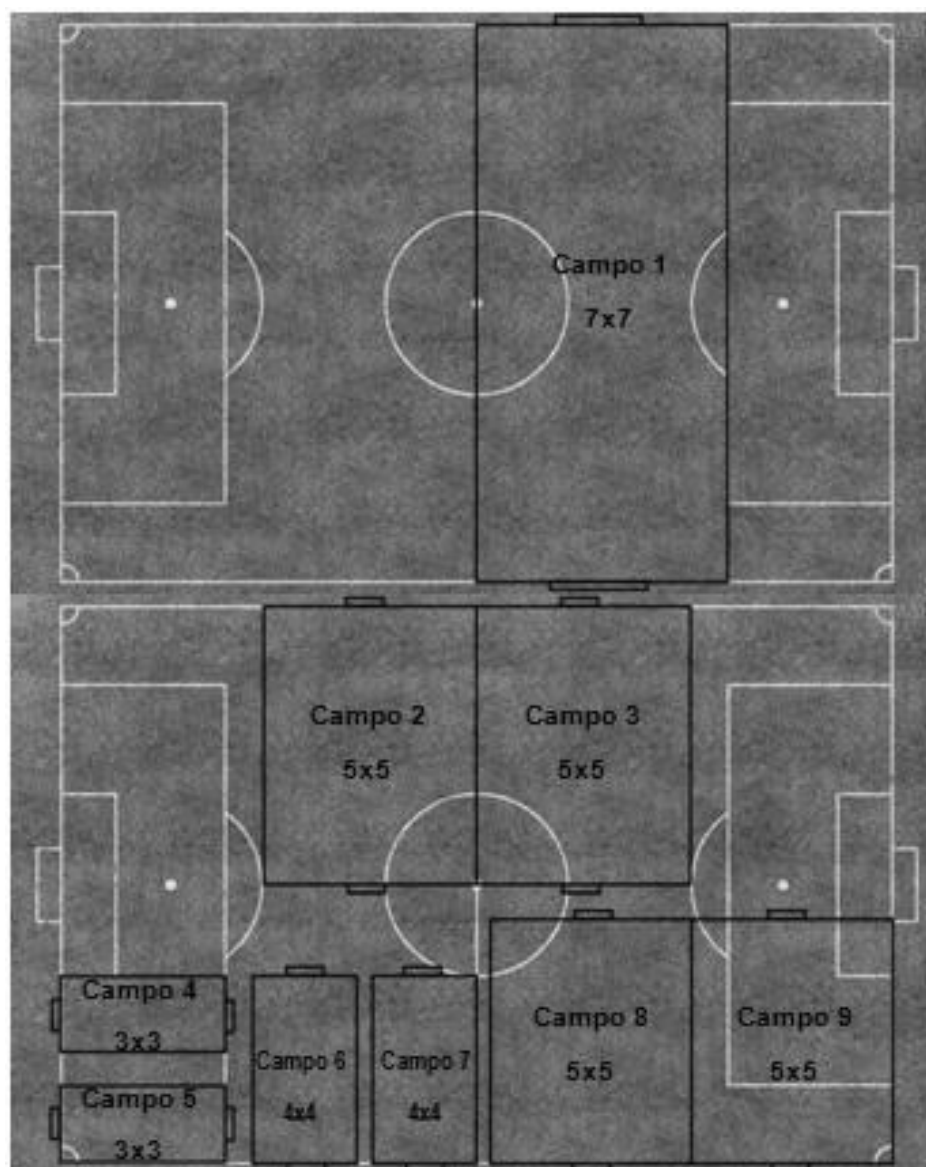


Figura 8 – Distribuição dos campos para a AM de Dezembro.

No campo um, jogaram os grupos 6, no campo dois os grupos 5, no campo três os grupos 4, no campo oito e nove os grupos três, nos campos seis e setes os grupos dois e nos campos quatro e cinco jogaram os grupos 1.

Para a realização da atividade mensal de dezembro foram necessárias vinte e oito balizas (quatro pequenas, doze médias e duas grandes), dezoito bolas (duas bolas para cada campo), setenta e dois cones para delimitar os campos (oito cones para delimitar cada campo) e ainda trinta e seis mantas

que foram utilizadas pelos atletas que estavam como suplentes para não arrefecerem (quatro mantas distribuídas por cada campo).

Todos os materiais foram todos fornecidos pelo RAFC, com exceção das mantas que foram fornecidas pela escola do Famalicão. Todos os espaços foram montados pelos treinadores e pelo coordenador da escola.

Os recursos humanos para a realização desta atividade mensal da Escola do Lazer do RAFC foram os treinadores e o coordenador da escola do RAFC e ainda os treinadores da escola do Famalicão. Todos os treinadores tiveram a função de árbitros.

Os treinadores chegaram ao estádio às 18h00 e montaram todos os campos. Estes esperaram pelos seus atletas no local definido. Os treinadores são responsáveis pelos atletas a partir do momento que os pais os deixam no parque. No decorrer da atividade, os treinadores foram responsáveis pelo fornecimento de águas e de comida. Apenas deixaram os atletas irem embora, quando os pais ou os responsáveis já estavam no local.

Nesta atividade não houve muitos atrasos, o que permitiu que tudo corresse como planeado. O facto de os atletas do RAFC saberem que no final tinham uma surpresa fez com que se aplicassem e se concentrassem mais nos jogos. A surpresa consistiu em oferecer a todos os atletas um Happy Meal. Quando estes descobriram que iam comer um Happy Meal, surgiu um caos de entusiasmo. Para evitar muitas confusões, cada grupo sentou-se no campo onde jogou e os treinadores distribuíram os hambúrgueres.

5.1.2.5. Janeiro 2016

A atividade mensal de janeiro realizou-se no dia 30 de janeiro de 2016, das 10h às 12h00, no campo de relvado natural do RAFC. Esta consistiu na

realização de diversas provas de atletismo e ainda na realização de jogos de futebol de 3x3 e 5x5.

Todos os jogadores tiveram a possibilidade de convidar um amigo ou familiar, com idades entre os cinco e os treze anos, para experimentar o ambiente vivido nas atividades da Escola do Lazer.

Foram realizadas quatro provas de atletismo: uma prova de resistência, uma prova de barreiras, uma prova de velocidade e uma prova de estafetas.

- Prova de Resistência: Ao sinal do apito do treinador, todos os atletas do grupo têm de dar uma volta ao campo inteiro, no mínimo tempo possível. O grupo um (grupo com as idades mais baixas) realizou apenas meia volta ao campo. Foi realizada uma eliminatória e uma final e estabeleceu-se um período de cinco minutos de intervalo entre estas provas. A final foi disputada pelos primeiros dez atletas da eliminatória.
- Prova de Barreiras: Para a realização desta prova, cada grupo dividiu-se em duas equipas, que formaram duas filas. Ao sinal do apito do treinador, partiram dois atletas (um de cada fila) e percorram cinquenta metros a correr, nos quais tinham de saltar por cima dos cones e barras que foram colocados no percurso. Repetiu-se esta prova de modo a que todos os atletas pudessem competir. GANHOU a equipa que obteve o maior número de vitórias individuais.
- Prova de Velocidade: Para a realização desta prova, cada grupo dividiu-se em duas equipas, que formaram duas filas. Ao sinal do apito do treinador, partiram dois atletas (um de cada fila) e percorram cinquenta metros no menor tempo possível. Repetiu-se esta prova de modo a que todos os atletas pudessem competir. GANHOU a equipa que obteve o maior número de vitórias individuais.

- Prova de Estafetas: Para realizar esta prova, os atletas de todos os grupos misturaram-se e criaram duas equipas mistas. Os atletas posicionaram-se à volta do campo de futebol, distanciados dez metros uns dos outros. Ao sinal do apito do treinador partiram os dois primeiros atletas (um de cada equipa), que percorram dez metros o mais rápido possível, com uma bola na mão. Ao chegarem aos dez metros, passaram a bola para o segundo colega que realizou um percurso de dez metros, passou a bola ao terceiro colega e assim sucessivamente até se realizar uma volta completa ao campo. Ganhou a equipa que chegou primeiro à linha de chegada.

Os jogos de futebol foram realizados no campo de relvado natural. Este foi dividido em quatro campos, um para jogos de três contra três (3x3) e três campos para jogos de cinco contra cinco (5x5). O campo de jogos de 3x3 foi destinado apenas ao grupo 1. Os campos de jogos de 5x5 ficaram destinados aos grupos 2 e 3.

No dia 30 de janeiro, o grupo de competição dos petizes e os grupos de competição dos traquinas (Sub-8 e Sub-9) estiveram ausentes, uma vez que participaram num torneio que decorreu em simultâneo com a atividade mensal. Assim para a atividade mensal foram criados apenas três grupos, tal como podemos observar no quadro 8 apresentado a baixo.

Quadro 8 - Divisão dos escalões por grupos para a AM de Janeiro.

Petizes Sub-5 / Sub-7	Grupo 1 (grupo não competição) Pedro Figueiro, João Nuno e Paulo Graça.
Traquinas Sub-8 / Sub-9	Grupo 2 (grupo não competição) Tiago Mota e Ricardo Dias.
Benjamins Sub-10 / Sub-13	Grupo 3 (grupo1) José Martins e Telmo Nascimento.

Cada grupo passou pelas atividades de resistência, barreiras e velocidade utilizando um sistema de rotação. A atividade de estafeta foi realizada com todos os grupos juntos, sendo criadas duas equipes. Após as estafetas, realizaram-se os jogos de três contra três e de cinco contra cinco.

Cada atividade teve a duração de quinze minutos e houve um intervalo de cinco minutos entre cada atividade, para os atletas poderem beber água e comer um lanche caso fosse necessário. Houve ainda um intervalo de dez minutos antes de se iniciarem os jogos de futebol. No quadro 9, podemos verificar o sistema de rotação das atividades.

Quadro 9 - Sistema de rotação das atividades.

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
10h00 – 10h15	Resistência	Velocidade	Barreiras
10h20 – 10h35	Barreiras	Resistência	Velocidade
10h40 – 10h55	Velocidade	Barreiras	Resistência
11h00 – 11h20	Estafetas		
11h30 – 12h00	Jogos 3x3	Jogos 5x5	Jogos 5x5

A organização dos espaços foi bastante importante, de modo a distribuir todas as atividades evitando grandes confusões.

As linhas finais do campo e a linha de meio campo delimitavam a área de corrida para as provas de resistência e de estafetas, sendo proibido entrar dentro do campo, as provas de barreiras e de velocidade foram realizadas nos flancos (zonas atrás da baliza). Foram montados quatro campos de futebol dentro do campo de relvado natural. Toda esta organização pode ser observada na figura 9.

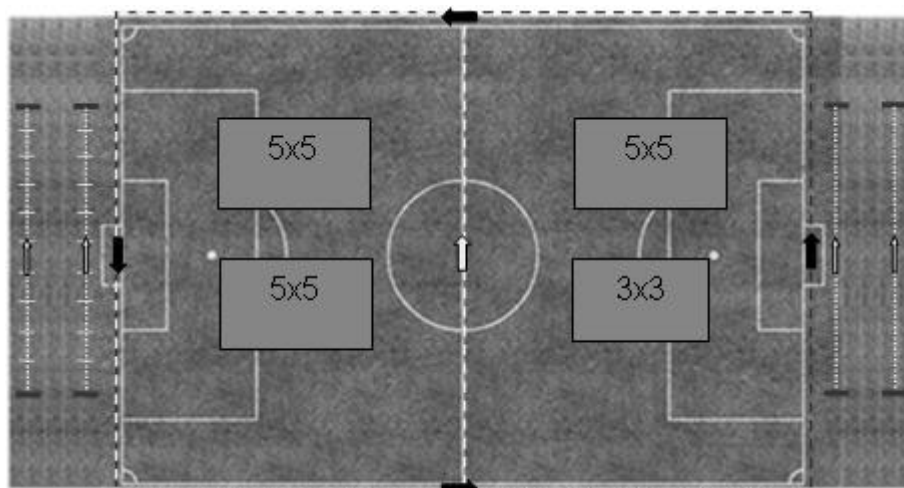


Figura 9 – Organização dos espaços para a AM de Janeiro.

Para a realização da atividade mensal foi necessário oito balizas, nove bolas, cinquenta cones, dezasseis barras e vinte coletes:

- Prova de resistência: seis cones para delimitar o percurso;
- Provas de barreiras: quatro cones para delimitar o início o fim de cada percurso (dois para cada fila) e dezasseis barras para os atletas saltarem por cima (oito para cada fila);
- Prova de velocidade: quatro cones para delimitar o início e o fim de cada percurso (dois para cada fila);
- Prova de Estafetas: quatro cones para delimitar o percurso;
- Jogos de futebol: oito balizas (duas para cada campo), trinta e dois cones (oito cones para cada campo), oito bolas (duas bolas para cada campo) e vinte coletes (cinco coletes para cada de 5x5, três coletes para o campo 3x3 e dois coletes suplentes).

Estes materiais foram todos fornecidos pelo RAFC e todos os espaços foram montados pelos treinadores e pelo coordenador da escola.

Para a realização desta atividade mensal, estiveram presentes os treinadores de cada grupo e o coordenador da escola.

Os treinadores chegaram ao estádio às 9h30 e montaram todos os campos. Estes esperaram pelos seus atletas no local definido. Os treinadores são responsáveis pelos atletas a partir do momento que os pais os deixam no parque. No decorrer da atividade foram os treinadores responsáveis pelo fornecimento de águas e de comida. Os treinadores apenas deixaram os atletas irem embora, quando os pais ou os responsáveis já se encontravam no local.

Ao longo da manhã surgiu apenas um contratempo, que foi novamente os atrasos de mais de metade dos atletas. Isto fez com que as atividades se atrasassem quinze minutos (o tempo que os treinadores esperaram pelos atletas atrasados). Ao fim de quinze minutos de espera, as atividades começaram e os atletas, que chegavam atrasados, iam entrando a meio da atividade. De resto correu tudo bem.

Os atletas demonstraram entusiasmo principalmente nos jogos de futebol e nas provas que demoravam menos tempo a realizar, a prova de barreiras e de velocidade.

De modo geral, penso que a atividade correu de acordo com o planeado, com exceção no cumprimento dos horários.

5.2. Gestão de Espaços

5.2.1. Revisão da Literatura

Uma instalação desportiva é uma estrutura natural ou artificial previamente preparada para garantir a sua utilização em termos desportivos. A evolução tecnológica e a crescente dimensão social do desporto exigem uma consequente melhoria de qualidade destas instalações.

Cunha (2007) afirma que as instalações desportivas são locais específicos para a prática de exercício físico, assumem um lugar próprio na sua sociedade, quer na utilidade que proporcionam à população de um determinado local, quer da implementação da sua estrutura física num território.

Segundo Mestre Sancho (2004, p. 64) as instalações desportivas são definidas como edifícios, áreas de jogos e conjuntos de campos para desporto e lazer.

No Decreto-Lei nº 141/2009 de 16 de Junho, artigo 2º, encontramos a seguinte definição de instalação desportiva: “o espaço edificado ou conjunto de espaços resultantes de construção fixa e permanente, organizados para a prática de atividades desportivas, que incluem as áreas de prática e as áreas anexas para os serviços de apoio e instalações complementares”. No mesmo Decreto-Lei, no artigo 5º são definidas três tipos de instalações desportivas: instalação desportiva de base (que pode subdividir-se em instalação recreativa ou instalação formativa); instalação desportiva especializada ou monodisciplinar; e ainda instalação desportiva especial para o espetáculo desportivo.

A gestão de instalações desportivas é uma tarefa extremamente complexa para os gestores, uma vez que estes têm uma série de funções a desenvolver. Tais funções exigem a coordenação de recursos humanos, bem como planear a conceção e a construção da instalação, assegurar os recursos

necessários para o seu funcionamento e ter de arranjar soluções rápidas para os obstáculos e problemas que surgem cada vez mais no seio da sociedade.

Segundo Sarmiento e Carvalho (2014, p. 430), as atividades principais de um gestor de instalações desportivas e as respetivas tarefas por atividade são as seguintes:

- Planear – detetar as oportunidades, executar estudos de pré-viabilidade, estudar os produtos a oferecer, conhecer o mercado, promover estudos técnicos (localização, engenharia e arquitetura), identificar os recursos necessários (qualificações e competências, físicos e financeiros).
- Construir – definir os cadernos de encargos, estabelecer equipas de acompanhamento e desenvolvimento técnico e fiscalizar a obra.
- Gerir – espaços, atividades, recursos humanos, recursos financeiros, tarefas de manutenção e enquadramento político.

Constantino (1999, p. 91) afirma que a gestão de instalações engloba o “(...) conjunto de procedimentos que têm por objetivo a optimização social, desportiva ou económica dos mesmos”. Para uma eficiente gestão de equipamentos e instalações desportivas “ (...) deverá haver unidade entre o planeamento, a programação e a gestão e é indispensável o trabalho interdisciplinar e coordenado entre as equipas que planificam, as equipas que programam, as equipas que executam e os técnicos desportivos a quem irá competir a gestão e a direção concreta das atividades”.

Para Pires (2000, p. 81), a gestão de uma instalação desportiva é um processo que engloba vários fatores que envolvem uma intervenção nos seguintes planos: gestão orçamental, gestão financeira, gestão comercial, gestão pessoal, gestão do material desportivo e gestão das atividades.

É neste último plano, gestão das atividades, que se baseia o meu trabalho de gestão de espaços. Nesta gestão, foi criado o mapa de uso das instalações (plano de treinos) e o programa anual de atividades a desenvolver,

delineando uma adequada programação do equipamento, definindo os critérios de utilização e a distribuição horária do diferente uso das instalações.

5.2.2. Descrição da Atividade

A gestão dos espaços consiste em criar um plano semanal de treinos, que serve para todos os treinadores se orientarem nos treinos.

Nestes planos, consta a percentagem de campo atribuída a cada equipa, conforme os horários de início de treino de cada. Esta divisão de campos é realizada para os sete dias da semana.

Nas duas primeiras semanas de Setembro, os administrativos da formação ensinaram-me todos os passos para a realização dos planos. Nestas tive a possibilidade de observar alguns treinos, o que me forneceu um melhor entendimento de como realmente eram feitas estas divisões de campos. No final destas duas semanas, fiquei responsável pela gestão de espaços.

De modo a facilitar a realização dos planos semanais de treinos, criei um documento, horário semanal de treinos (anexo 1), que foi afixado na sala dos treinadores todas as segundas-feiras de manhã, onde estes deviam colocar as horas que se iniciavam os treinos em cada dia da semana e ainda indicar o dia de folga. Os treinadores deviam preencher este documento até quinta-feira à noite, para na sexta de manhã realizar o plano semanal de treinos.

Muitas vezes, alguns treinadores esqueceram-se de preencher este documento, assim tive de lhes ligar de modo a obter as informações necessárias para a realização do plano.

Além dos horários de treinos e folgas das equipas, precisei de ter acesso às informações dos jogos (horários e locais dos jogos) que se realizaram nessa semana. Estas informações foram inseridas com antecedência no programa

Microsoft Office Outlook 2013 por um gestor, programa esse que utilizei para a realização dos planos.

Os treinadores das equipas de Sub-18 e Sub-19 comunicaram-me que estas equipas treinavam sempre juntas, como se fossem apenas uma.

No Microsoft Office Outlook 2013, utilizei o calendário que coloquei na vista de semana completa. Para cada dia e cada equipa criei um compromisso no horário estabelecido pelos treinadores. Nesta altura, cada compromisso apenas possuía o nome da equipa e a identificação da ocasião (se é jogo ou treino). Cada equipa possuía uma cor diferente de modo a facilitar o processo.

Quando terminei a introdução de todos os compromissos, coloquei o programa na vista de dia. Nesta altura, fui individualmente a cada dia e iniciei a distribuição dos campos.

Ao distribuir os campos, dei prioridade às equipas de escalões mais velhos, às que tinham jogos no fim de semana e ainda às que jogavam em “casa”. No RAFC, os jogos da formação em “casa” foram realizados no campo de treinos número um, deste modo tentei colocar as equipas que jogavam em “casa” a treinar neste campo.

Quando terminei o plano semanal de treinos, gravei-o em formato pdf na pasta da dropbox do RAFC denominada “mapas semanais”, identificando o documento com as datas que este compreende. À segunda-feira, este foi enviado por e-mail para todos os treinadores e impresso para afixar na gabinete de treinadores e na secretária da secção de formação.

Nas primeiras semanas tive muita facilidade em realizar os planos, uma vez que os atletas se encontravam de férias, podendo treinar mais cedo e foram realizados poucos jogos oficiais.

A partir do momento que se iniciaram as aulas, as equipas recomeçaram os treinos em horários muito próximos, tornando a tarefa de distribuir os

campos muito complicada. Cada equipa passou a possuir espaços muito reduzidos para treinar. Assim surgiram queixas dos treinadores que não conseguiam cumprir os planos de treinos pré-estabelecidos.

De modo a melhorar as condições de treino, eu e o coordenador da secção de formação do RAFC realizamos uma análise aos horários escolares dos atletas (que entregam sempre no início do ano letivo) por equipas. Após a análise de todos os horários, observamos que a equipa de Sub-15, Sub-16, Sub-17 e Sub-18/Sub-19 tinham a possibilidade de treinar mais cedo.

A equipa Sub-18/Sub-19 poderia treinar às 17h00 à quarta e quinta-feira. Os Sub-16 e Sub-17 podiam alterar o horário do treino de quarta-feira para as 18h30 e os Sub-15 podiam alterar o de quinta-feira também para as 18h30. Assim verificamos se os treinadores estariam disponíveis nestes horários e realizaram-se reuniões com o coordenador da formação, os atletas e os seus pais, com a finalidade de informar todos os envolvidos. Estas alterações foram aplicadas a partir do dia 12 de outubro.

A partir do dia 14 de dezembro, os treinadores e os atletas das equipas Sub-18/Sub-19 conseguiram antecipar os treinos de segunda, terça e sexta-feira para as 17h30.

Além destas alterações de horários, o coordenador da formação em conjunto com os treinadores estabeleceram os dias de folga de cada equipa, de modo a que a distribuição das folgas fosse feita de forma a libertar espaços para outras equipas. Esta folgas apenas podiam ser alteradas caso fosse realizado um jogo oficial da equipa sénior (normalmente não é possível realizar treinos nesses horários devido a medidas de segurança) e caso fosse realizada uma alteração de jogo dessa equipa (por exemplo, se uma equipa ia ter jogo no domingo e este passou para sábado, a folga dessa equipa podia passar a ser à sexta-feira). Assim obtivemos a seguinte distribuição:

- Segunda-feira: folgaram os Sub-16, Sub-17 e a Escola do Lazer;
- Terça-feira: folgaram os Sub-13B, Sub-13 e Sub-15;

- Quarta-feira: folgaram os Sub-10, Sub-11, Sub-12 e a Escola do Lazer;
- Quinta-feira: folgaram os Sub-14;
- Sexta-feira: folgaram os Sub-10, Sub-11, Sub-12, Sub-13B, Sub-13 e a Escola do Lazer.

Com todas estas alterações aos planos, as equipas passaram a treinar em maiores percentagens de campo, verificando-se uma melhoria substancial da qualidade de treinos. Quando a equipa sénior tinha um jogo em casa durante a semana, os espaços tornavam-se extremamente reduzidos. Estes problemas serão resolvidos na época 2016/2017, através da construção de novos campos destinados ao departamento de formação.

Do dia 1 de setembro de 2015 a 31 de maio de 2016, tive a possibilidade de criar quarenta planos semanais de treinos. Destes quarenta, apercebi-me que de um modo geral realizei três tipos de planos:

1. Planos normais: nos quais foram cumpridas todas as folgas estabelecidas e os horários são os normais;
2. Planos de férias: algumas equipas alteraram os seus horários, com a finalidade de libertar espaços nos horários ao final da tarde;
3. Planos com jogos seniores: quando a equipa sénior tinha um jogo em casa durante a semana, a maioria das equipas não podiam treinar nesse período, havendo alteração de horários e de folgas nestes planos.

De seguida, irei apresentar três exemplos de planos que realizei: um plano normal (com todas as alterações incluídas), um plano de férias e um plano com jogos seniores. Cada exemplo será explicado passo a passo.

Plano Normal – 04 a 10 de janeiro

Para a realização deste plano (anexo 2), afixei o horário semanal de treinos para a semana de 04 a 10 de janeiro no gabinete dos treinadores no dia 28 de dezembro, segunda-feira. Estes tinham até o dia 30 de dezembro, quarta-feira, à noite para preencherem este documento com os horários de treinos e os dias que iriam folgar. Normalmente, o último dia que os treinadores têm para preencher este documento é à quinta-feira, mas nos dias 31 de dezembro e 01 de janeiro o RAFC esteve fechado devido à passagem de ano.

De modo a criar o plano de treinos antes do início da semana, no dia 02 de janeiro, sábado de manhã, fui ao RAFC para realizar apenas o plano semanal de treinos. Nesta manhã, retirei o horário semanal de treinos do gabinete e iniciei o plano semanal de treinos. Comecei por abrir o calendário do Microsoft Office Outlook 2013 e coloquei este na vista de semana completa. Os jogos que iam ser realizados nesse fim de semana já lá estavam inseridos, assim comecei a criar na secção de segunda-feira um compromisso para cada equipa conforme o horário de treino. Depois de criar todos os compromissos na secção de segunda-feira, passei para terça-feira e assim consequentemente. Após ter introduzido todos os compromissos em todos os dias da semana, coloquei o programa em vista de dia, para poder obter uma visualização mais pormenorizada dos compromissos.

À segunda-feira os Sub-18/Sub-19 iniciaram os treinos às 17h30, neste horário os dois campos de treinos estavam livres, como estas equipas foram jogar fora no fim de semana ocuparam o campo nº2 inteiro. Às 18h00 os Sub-10 iniciaram os seus treinos, ocupando o campo nº1 inteiro. Às 19h começaram os treinos dos escalões Sub-11, Sub-12 e Sub-13B e terminou o treino dos Sub-18/Sub-19, assim os Sub-13B ocuparam o campo nº2 inteiro. Os Sub-10 passaram a ocupar apenas 1/3 do campo nº1, os Sub-11 e Sub-12 ocuparam igualmente 1/3 do campo nº1. Estas duas equipas treinaram no campo nº1 porque tiveram jogos em casa no fim de semana. Às 19h30 iniciaram os treinos os Sub-13, Sub-14 e Sub-15. Destas três equipas, os Sub-14 tinham prioridade

para treinar no campo nº1, uma vez que jogavam em casa. Como os Sub-10 terminavam às 19h30, os Sub-14 ficaram com o espaço ocupado por estes (1/3 campo nº1). Os Sub-13 e Sub-15 tiveram assim que dividir o campo com os Sub-13B, ocupando cada equipa 1/3 de campo nº2. Às 20h30 os Sub-11, Sub-12 e Sub-13B terminam os treinos, libertando espaços para as equipas restantes, assim os Sub-14 passaram a ocupar o campo nº1 inteiro e os Sub-13 e Sub-15 passaram a dividir 1/2 campo nº2.

Resumidamente:

- 17h30 – 19h00: Sub-18/Sub-19 (campo nº2);
- 18h00 – 19h30: Sub-10 (campo nº1 até às 19h e 1/3 após);
- 19h00 – 20h30: Sub-11 (1/3 campo nº1);
- 19h00 – 20h30: Sub-12 (1/3 campo nº1);
- 19h00 – 20h30: Sub-13B (campo nº2 até às 19h30 e 1/3 após);
- 19h30 – 21h00: Sub-13 (1/3 campo nº2 até às 20h30 e 1/2 após);
- 19h30 – 21h00: Sub-14 (1/3 campo nº1 até às 20h30 e campo nº1 após);
- 19h30 – 21h00: Sub-15 (1/3 campo nº2 até às 20h30 e 1/2 após).

À terça-feira os Sub-18/Sub-19 iniciaram os treinos às 17h30, ocupando o campo nº2 inteiro. Às 18h00 duas equipas iniciaram os seus treinos, a Escola do Lazer e os Sub-10, uma vez que Escola possuía um número elevado de atleta, esta necessitava de mais espaço para treinos que os Sub-10, assim a Escola ocupava 2/3 do campo nº1 e os Sub-10 ocupavam 1/3 deste mesmo campo. Às 19h00, os Sub-18/Sub-19 terminaram os treinos, ficando o campo nº2 livre para as equipas que iniciavam os seus treinos a esta hora, assim os Sub-11 e Sub-12 iniciavam os seus treinos em 1/2 campo nº2 cada. Às 19h30 iniciavam os treinos três equipas, os Sub-14, Sub-16 e Sub-17 e ao mesmo tempo os Sub-10 e a Escola do Lazer terminaram os treinos, libertando o campo nº1. O facto de os Sub-14 e Sub-16 terem jogo em casa no fim de semana, fez com que tivessem prioridade para treinar no campo nº1, ocupando cada equipa 1/2 de campo nº1. Os Sub-17 dividiram 1/3 de campo com os sub-

11 e Sub-12. Às 20h30 os Sub-17 passaram a ocupar o campo nº2 inteiro, uma vez que as equipas que dividiam campo com este terminaram os treinos. Resumidamente:

- 17h30 – 19h00: Sub-18/Sub-19 (campo nº2);
- 18h00 – 19h30: Sub-10 (1/3 campo nº1);
- 18h00 – 19h30: Escola (2/3 campo nº1);
- 19h00 – 20h30: Sub-11 (1/2 campo nº2 até às 19h30 e 1/3 após);
- 19h00 – 20h30: Sub-12 (1/2 campo nº2 até às 19h30 e 1/3 após);
- 19h30 – 21h00: Sub-14 (1/2 Campo nº1);
- 19h30 – 21h00: Sub-16 (1/2 campo nº1);
- 19h30 – 21h00: Sub-17 (1/3 campo nº2 até às 20h30 e campo nº2 após).

À quarta-feira os Sub-18/Sub-19 treinaram mais cedo, trinta minutos, em relação aos dias anteriores, iniciando os treinos às 17h00 e ocupando o campo nº2 inteiro. Às 18h30 os Sub-18/Sub-19 terminaram os treinos e os Sub-16 e Sub-17 iniciaram os seus treinos, ocupando cada equipa um campo inteiro (os Sub-16 ocuparam o campo nº2 e os Sub-17 ocuparam o campo nº1). Às 19h00 apenas iniciou o treino a equipa de Sub-13B, dividindo 1/2 campo com os Sub-16. Às 19h30 três equipas iniciaram os treinos, os Sub-13, Sub-14 e Sub-15. Os Sub-14 e Sub-15 dividiram 1/3 de campo nº2 com os Sub-17, enquanto os Sub-13B passaram a ocupar 1/4 de campo nº2, para os Sub-13 terem 1/4 para ocupar neste campo. Às 20h os Sub-16 e Sub-17 saíram dos espaços que ocupavam, ficando os Sub-13B e Sub-13 com 1/2 campo nº2 e os Sub-14 e Sub-15 com 1/2 campo nº1. A partir das 20h30 os Sub-13 passaram a ocupar o campo nº2 inteiro, uma vez que os Sub-13B terminaram o treino nesta hora. Resumidamente:

- 17h00 – 18h30: Sub-18/Sub-19 (campo nº2);
- 18h30 – 20h00: Sub-16 (campo nº2);
- 18h30 – 20h00: Sub-17 (campo nº1);

- 19h00 – 20h30: Sub-13B (1/2 campo nº2 até às 19h30, 1/4 até às 20h e 1/2 após);
- 19h30 – 21h00: Sub-13 (1/4 Campo nº2 até às 20h, 1/2 até às 20h30 e campo nº2 após);
- 19h30 – 21h00: Sub-14 (1/3 campo nº1 até às 20h00 e 1/2 após);
- 19h30 – 21h00: Sub-15 (1/3 campo nº1 até às 20h00 e 1/2 após).

À quinta-feira os Sub-18/Sub-19 iniciaram os treinos às 17h00 e ocuparam o campo nº2 inteiro. Às 18h00 a Escola do Lazer iniciou os treinos no campo nº1. Às 18h30 os Sub-15 ocuparam o campo nº2 inteiro, uma vez que os Sub-18/Sub-19 libertaram o campo a esta hora. Às 19h00 os Sub-11 treinaram no Parque de Ténis de Vila do Conde e os Sub-10 treinaram no ringue das Caxinas, de modo a libertar espaços. Os Sub-12 e os Sub-13B iniciaram às 19h00 os treinos em 1/6 do campo nº1 cada, sendo reduzido o espaço da Escola do Lazer para 2/3 deste campo. Às 19h30 a Escola do Lazer terminou os treinos e as equipas de Sub-13, Sub-16 e Sub-17 iniciaram os seus treinos. Os Sub-16, Sub-17 e Sub-12 dividem 1/3 de campo nº1. Os Sub-13B passaram para o campo nº2, ocupando 1/3 deste, Sub-13 e Sub-15 ocuparam também 1/3 deste campo. Às 20h30 os Sub-13 passaram a ocupar a totalidade do campo nº2 e os Sub-16 e Sub-17 passaram a dividir o campo nº1. Resumidamente:

- 17h00 – 18h30: Sub-18/Sub-19 (campo nº2);
- 18h00 – 19h30: Escola (campo nº1 até às 19h e 2/3 após);
- 18h30 – 20h00: Sub-15 (campo nº2 até às 19h30 e 1/3 após);
- 19h00 – 20h30: Sub-10 (Caxinas);
- 19h00 – 20h30: Sub-11 (Parque de Ténis);
- 19h00 – 20h30: Sub-12 (1/6 campo nº1 até às 19h30 e 1/3 após);
- 19h00 – 20h30: Sub-13B (1/6 campo nº1 até às 19h30 e 1/3 campo nº2 após);
- 19h30 – 21h00: Sub-13 (1/3 Campo nº2 até às 20h30 e campo nº2 após);

- 19h30 – 21h00: Sub-16 (1/3 campo nº1 até às 20h30 e 1/2 após);
- 19h30 – 21h00: Sub-17 (1/3 campo nº1 até às 20h30 e 1/2 após).

A sexta-feira (último dia de treinos) era o dia mais fácil de realizar a gestão de espaços, uma vez que com a distribuição de folgas neste dia apenas treinavam as equipas. Os Sub-18/Sub-19 iniciaram os treinos às 17h30 e ocupavam os dois campos. Às 19h30 entraram quatro equipas, Sub-14, Sub-15, Sub-16 e Sub-17 e saíram os sub-18/Sub-19. Como os Sub-14 e Sub-16 jogavam em casa no fim de semana, cada uma destas equipas ocupou 1/2 campo nº1. Assim os Sub-15 e Sub-17 ocuparam 1/2 campo nº2 cada. Resumidamente:

- 17h30 – 19h00: Sub-18/Sub-19 (campo nº1 e 2);
- 19h30 – 21h00: Sub-14 (1/2 Campo nº1);
- 19h30 – 21h00: Sub-16 (1/2 campo nº1);
- 19h30 – 21h00: Sub-15 (1/2 campo nº2);
- 19h30 – 21h00: Sub-17 (1/2 campo nº2).

Plano de Férias – 28 de dezembro a 03 de janeiro (Férias de Natal)

Para a realização deste plano, afixei o horário semanal de treinos para a semana de 28 de dezembro a 03 de janeiro no gabinete dos treinadores no dia 21 de dezembro, segunda-feira. Estes tinham até o dia 23 de dezembro, quarta-feira, à noite para preencherem este documento com os horários de treinos e os dias que iriam folgar. Normalmente o último dia que os treinadores têm para preencher este documento é quinta-feira, mas nos dias 24 e 25 de dezembro o RAFC esteve fechado devido ao Natal. De modo a criar o plano de treinos antes do início da semana, no dia 26 de Janeiro, sábado de manhã, fui ao RAFC para realizar apenas o plano semanal de treinos.

Este plano semanal de treino (anexo 3) foi muito fácil de realizar, uma vez que os atletas estavam de férias e podiam treinar mais cedo, verificando-se

uma distribuição maior dos treinos ao longo do dia. Nesta semana realizaram-se jogos na quarta-feira (30 de dezembro) e no fim de semana. Como durante a semana as equipas apenas tinham a possibilidade de treinar em três dias, foi-lhes permitido realizar treinos no sábado de manhã (02 de janeiro).

Na segunda-feira de manhã, os sub-14 e Sub-18/Sub-19 iniciam os treinos às 10h00, ocupando um campo inteiro cada (os Sub-14 ocuparam o campo nº1 e os sub-18/Sub-19 ocuparam o campo nº2). Ao início da tarde, às 15h00 os Sub-13B e os Sub-16 ocuparam os campos nº1 e nº2 respetivamente. Quando estes terminam os treinos, os Sub-13 ocupam o campo nº2 e os Sub-17 ocupam o campo nº1 (os Sub-17 têm prioridade de treinar no campo nº1, porque tem jogo em casa no fim de semana). Às 18h00 iniciam os treinos quatro equipas: a Escola do Lazer, os Sub-10, Sub-11 e Sub-15. A Escola ocupa 2/3 do campo nº1 e os Sub-10 ocupam 1/3 restante do do campo nº1. Os Sub-11 e Sub-15 dividem o campo nº2 (os Sub-15 jogam em casa no fim de semana e deveriam treinar no campo nº1, mas se o fizesse esta equipa teria de treinar em 1/3, compensando treinar no campo nº2). Resumidamente:

- 10h00 – 11h30: Sub-14 (campo nº1);
- 10h00 – 11h30: Sub-18/Sub-19 (campo nº2);
- 15h00 – 16h30: Sub-13B (campo nº1);
- 15h00 – 16h30: Sub-16 (campo nº2);
- 16h30 – 18h00: Sub-13 (campo nº2);
- 16h30 – 18h00: Sub-17 (campo nº1);
- 18h00 – 19h30: Escola (2/3 campo nº1);
- 18h00 – 19h30: Sub-10 (1/3 campo nº1);
- 18h00 – 19h30: Sub-11 (1/2 campo nº2);
- 18h00 – 19h30: Sub-15 (1/2 campo nº2).

À terça-feira de manhã apenas treinavam os Sub-18/Sub-19, das 10h00 às 11h30, que ocupavam o campo nº2. Ao início da tarde, às 15h00 iniciavam os treinos três equipas, os Sub-13B que ocupavam 1/2 campo nº1, Sub-14 que

ocupavam o campo nº2 e Sub-16 que ocupavam 1/2 campo nº1. Os Sub-14 e Sub-16 tinham prioridade para treinar no campo nº1, mas o treinador dos Sub-14 preferiu treinar no campo nº2 para ter um campo inteiro disponível. Às 16h30 os Sub-17 e Sub-13 iniciavam os treinos ocupando o campo nº1 e nº2 respetivamente. Às 18h00 cinco equipas iniciavam os treinos, a Escola do Lazer, os Sub-10, Sub-11, Sub-12 e Sub-15. A Escola do Lazer era a que requeria mais espaço, ocupando 2/3 de campo nº1, os Sub-10 ocupavam 1/3 de campo nº1, e as restantes equipas ocupavam 1/3 de campo nº2 cada. Resumidamente:

- 10h00 – 11h30: Sub-18/Sub-19 (campo nº2);
- 15h00 – 16h30: Sub-13B (1/2 campo nº1);
- 15h00 – 16h30: Sub-14 (campo nº2);
- 15h00 – 16h30: Sub-16 (1/2 campo nº1);
- 16h30 – 18h00: Sub-13 (campo nº2);
- 16h30 – 18h00: Sub-17 (campo nº1);
- 18h00 – 19h30: Escola (2/3 campo nº1);
- 18h00 – 19h30: Sub-10 (1/3 campo nº1);
- 18h00 – 19h30: Sub-11 (1/3 campo nº2);
- 18h00 – 19h30: Sub-12 (1/3 campo nº2);
- 18h00 – 19h30: Sub-15 (1/3 campo nº2).

Na quarta-feira foram realizados três jogos oficiais no campo nº1, às 10h00 jogaram os Sub-16, às 15h00 jogaram os Sub-19 e às 17h00 jogaram os Sub-18. Estes jogos impediram os treinos de algumas equipas. Às 10h00 treinam os Sub-10 e Sub-15, que apenas podiam ocupar o campo nº2, sendo atribuído 2/3 aos Sub-15 e 1/3 aos Sub-10. Às 11h30 os Sub-14 iniciavam os treinos no campo nº1 inteiro. Às 17h00 os Sub-11 e os Sub-13 começaram a treinar. Como ao mesmo tempo se iniciou um jogo no campo nº1, estas equipas apenas podiam utilizar o campo nº2, assim os Sub-11 ocupavam 1/3 e os Sub-15 ocupavam 2/3. Às 18h30 os Sub-11 e Sub-15 terminaram os treinos, iniciaram os treinos os Sub-12 e Sub-17 e ainda estava a decorrer um jogo,

estando apenas o campo nº2 livre. Os Sub-12 ocupavam 1/3 de campo nº2 e os Sub-17 ocupavam 2/3 de campo nº2. Às 19h00 acabou o último jogo oficial, libertando o campo nº1, assim os Sub-17 passaram para o campo nº1 e os Sub-12 ficaram com o campo nº2 inteiro.

- 10h00 – 11h30: Jogo Sub-16 (campo nº1);
- 10h00 – 11h30: Sub-10 (1/3 campo nº2);
- 10h00 – 11h30: Sub-15 (2/3 campo nº2);
- 11h30 – 13h00: Sub-14 (campo nº1);
- 15h00 – 17h00: Jogo Sub-19 (campo nº1);
- 17h00 – 19h00: Jogo Sub-18 (campo nº1);
- 17h00 – 18h30: Sub-11 (1/3 campo nº2);
- 16h30 – 18h00: Sub-13 (2/3 campo nº2);
- 18h00 – 19h30: Sub-12 (1/3 campo nº2);
- 18h00 – 19h30: Sub-17 (2/3 campo nº2).

Na quinta e sexta-feira, o RAFC fechou devido à comemoração do Natal, não havendo treinos.

No sábado de manhã, além dos jogos oficiais, quatro equipas tiveram a possibilidade de treinar, os sub-13B, os Sub-14, Sub-15 e Sub-17. Às 9h30 os Sub-13B e os Sub-14 dividiram o campo nº2 e os Sub-17 ocuparam o campo nº1. Às 10h iniciaram os treinos os Sub-15 que dividem o campo nº1 com os Sub-17, ficando cada com 1/2 campo. Às 11h os Sub-15 passaram a ocupar o campo nº1 inteiro, uma vez que as equipas restantes terminaram o treino nesta hora. Resumidamente:

- 09h30 – 11h00: Sub-13B (1/2 campo nº2);
- 09h30 – 11h00: Sub-14 (1/2 campo nº2);
- 09h30 – 11h00: Sub-17 (campo nº1 até às 10h e 1/2 após);
- 10h00 – 11h30: Sub-14 (1/2 campo nº1 até às 11h00 e campo nº1 após).

Plano com jogo de seniores – 18 a 24 de janeiro

Para a realização deste plano, afixei o horário semanal de treinos para a semana de 18 de dezembro a 24 de janeiro no gabinete dos treinadores no dia 11 de Janeiro, segunda-feira. Estes tinham até quinta-feira à noite para preencherem este documento com os horários de treinos e os dias que iriam folgar. À sexta-feira de manhã, ia ao gabinete buscar este documento para poder iniciar a plano semanal de treinos.

Este plano semanal de treino (anexo 4) foi bastante demorado e exigiu uma grande concentração, uma vez que no dia 20 de janeiro se realizou um jogo de seniores para a taça da liga, por questões de segurança as equipas apenas tinham autorização para treinar até às 19h30. Assim as equipas, que não conseguiam treinar mais cedo, tiveram de treinar noutro dia, aumentando o número de equipas a treinar em cada dia, resultando em menores percentagens de campo para todas as equipas.

Na segunda-feira às 17h30 os Sub-18/Sub-19 iniciaram os treinos no campo nº2 inteiro. Às 18h00 os Sub-11 começaram a treinar no campo nº1 inteiro. Às 19h00 os Sub-11, Sub-12 e Sub-13B iniciaram os treinos, cada com 1/3 de campo nº2. Às 19h30 entraram em campo quatro equipas, os Sub-13, Sub-14, Sub-15 e Sub-16. Os Sub-13 entraram no campo nº2 com 1/4 de campo, reduzindo os espaços dos Sub-11, sub-12 e Sub-13 B para 1/4 cada. Os Sub-14, sub-15 e Sub-16 ocuparam 1/3 do campo nº1 cada. Às 20h30 as equipas que iniciaram os treinos às 19h00 saíram, assim os Sub-15 passaram para o campo nº2, dividindo este com os Sub-13 e os Sub-14 e Sub-16 passaram a ocupar 1/2 campo nº1. Resumidamente:

- 17h30 – 19h00: Sub-18/Sub-19 (campo nº2);
- 18h00 – 19h30: Sub-10 (campo nº1);
- 19h00 – 20h30: Sub-11 (1/3 campo nº2 até às 19h30 e 1/4 após);
- 19h00 – 20h30: Sub-12 (1/3 campo nº2 até às 19h30 e 1/4 após);

- 19h00 – 20h30: Sub-13B (1/3 campo nº2 até às 19h30 e 1/4 após);
- 19h30 – 21h00: Sub-13 (1/4 campo nº2 até às 20h30 e 1/2 após);
- 19h30 – 21h00: Sub-14 (1/3 Campo nº1 até as 20h30 e 1/2 após);
- 19h30 – 21h00: Sub-15 (1/3 Campo nº1 até as 20h30 e 1/2 campo nº2 após);
- 19h30 – 21h00: Sub-16 (1/3 Campo nº1 até as 20h30 e 1/2 após);

À terça-feira os Sub-18/Sub-19 iniciaram os treinos às 17h30 ocupando o campo nº2 inteiro. Às 18h00 duas equipas iniciaram os seus treinos, a Escola do Lazer e os Sub-10, uma vez que Escola possui um número elevado de atletas, esta necessita de mais espaço para treinos que os Sub-10, assim a Escola ocupava 2/3 do campo nº1 e os Sub-10 ocupavam 1/3 deste mesmo campo. Às 19h00 os Sub-18/Sub-19 terminaram os treinos, ficando o campo nº2 livre para as equipas que iniciaram os seus treinos a esta hora, assim os Sub-11, Sub-12 e Sub-13B iniciaram os seus treinos em 1/3 de campo nº2 cada. Às 19h30 iniciaram os treinos quatro equipas, os Sub-14, Sub-15, Sub-16 e Sub-17. Os Sub-13B passaram para o campo nº1 e dividiu-se este com os Sub-14 e os Sub-17, ocupando cada equipa 1/3 deste campo. Os Sub-15 e Sub-16 entraram no campo nº2, ficando com 1/4 deste campo, sendo os espaços dos Sub-11 e Sub-12 reduzidos para 1/4. Às 20h30 os Sub-15 e Sub-16 passaram a utilizar 1/2 campo nº2 e os Sub-14 e Sub-17 passaram a utilizar 1/2 campo nº1.

- 17h30 – 19h00: Sub-18/Sub-19 (campo nº2);
- 18h00 – 19h30: Escola (2/3 campo nº1);
- 18h00 – 19h30: Sub-10 (1/3 campo nº1);
- 19h00 – 20h30: Sub-11 (1/3 campo nº2 até às 19h30 e 1/4 após);
- 19h00 – 20h30: Sub-12 (1/3 campo nº2 até às 19h30 e 1/4 após);
- 19h00 – 20h30: Sub-13B (1/3 campo nº2 até às 19h30 e 1/3 campo nº1 após);
- 19h30 – 21h00: Sub-14 (1/3 Campo nº1 até as 20h30 e 1/2 após);

- 19h30 – 21h00: Sub-15 (1/4 Campo nº2 até as 20h30 e 1/2 após);
- 19h30 – 21h00: Sub-16 (1/4 Campo nº2 até as 20h30 e 1/2 após);
- 19h30 – 21h00: Sub-17 (1/3 Campo nº1 até as 20h30 e 1/2 após).

Na quarta-feira realizou-se o jogo de seniores para a taça da liga às 20h00. Assim quatro equipas tiveram a possibilidade de treinar, os Sub-13, Sub-16, Sub-17 e Sub-18/Sub-19. Às 17h00 treinaram os Sub-18/Sub-19 nos campos nº 1 e nº2. Às 18h30 os Sub-16 e Sub-17 iniciaram os treinos nos campos nº2 e nº1, respetivamente. Estas equipas apenas treinaram uma hora, das 18h30 às 19h30. Os Sub-13 treinaram em Touguinha das 19h30 às 21h00. Resumidamente:

- 17h00 – 18h30: Sub-18/Sub-19 (campos nº1 e nº2);
- 18h30 – 19h30: Sub-16 (campo nº2);
- 18h30 – 19h30: Sub-17 (campo nº2);
- 19h30 – 21h00: Sub-13 (campo do Touguinha);
- 20h00 – 22h00: Taça da Liga (Estádio dos Arcos - RAFC).

Na quinta-feira às 17h00 os Sub-18/Sub-19 iniciaram os treinos no campo nº2. Às 18h00 a Escola do Lazer começou os treinos no campo nº1 inteiro. Às 18h30 os Sub-15 ocuparam o campo nº2 inteiro, uma vez que os Sub-18/Sub-19 terminaram os treinos a esta hora. Às 19h00 os Sub-10 iniciaram o treino nas Caxinas, os Sub-11 iniciaram no Parque de Ténis de Vila do Conde, os Sub-12 e Sub-13 ocupavam um 1/6 de campo nº1 cada, reduzindo os espaços de treino da Escola do Lazer para 2/3. Às 19h30 começaram a treinar quatro equipas, os Sub-13, Sub-14, Sub-16 e Sub-17. Assim, os Sub-13B passaram para o campo nº2, ocupando 1/4 de campo, os Sub-13 e Sub-16 entraram no campo nº2, ocupando 1/4 e ainda os Sub-15 reduziram os seus espaços para 1/4. Os Sub-14 e Sub-17 entraram no campo nº1, dividindo o campo com os Sub-12, tendo cada equipa direito a 1/3 de campo. Às 20h os Sub-13B, Sub-13 e Sub-16 passaram a ter disponível 1/3 de campo nº2 cada, com a saída dos Sub-15. Às 20h30, as equipas, que

permaneceram a treinar até às 21h00, passaram a ocupar 1/2 campo cada, nos campos que ocupavam previamente. Resumidamente:

- 17h00 – 18h30: Sub-18/Sub-19 (campo nº2);
- 18h00 – 19h30: Escola (campo nº1 até às 19h e 2/3 após);
- 18h30 – 20h00: Sub-15 (campo nº2 até às 19h30 e 1/4 após);
- 19h00 – 20h30: Sub-10 (Caxinas);
- 19h00 – 20h30: Sub-11 (Parque de Ténis);
- 19h00 – 20h30: Sub-12 (1/6 campo nº1 até às 19h30 e 1/3 após);
- 19h00 – 20h30: Sub-13B (1/6 campo nº1 até às 19h30, 1/4 campo nº2 até às 20h e 1/3 após);
- 19h30 – 21h00: Sub-13 (1/4 Campo nº2 até as 20h, 1/3 até às 20h30 e 1/2 após);
- 19h30 – 21h00: Sub-14 (1/3 campo nº1 até às 20h30 e 1/2 após);
- 19h30 – 21h00: Sub-16 (1/4 Campo nº2 até as 20h, 1/3 até às 20h30 e 1/2 após);
- 19h30 – 21h00: Sub-17 (1/3 campo nº1 até às 20h30 e 1/2 após).

Na sexta-feira treinaram apenas quatro equipas. Às 17h30 os Sub-18/Sub-19 iniciaram os treinos nos campos nº1 e nº2. Às 19h30 os sub-14 e Sub-15 dividiram o campo nº2 e os Sub-17 treinaram no campo nº1 inteiro. Resumidamente:

- 17h30 – 19h00: Sub-18/Sub-19 (campos nº1 e nº2);
- 19h30 – 21h00: Sub-14 (1/2 campo nº2);
- 19h30 – 21h00: Sub-15 (1/2 campo nº2);
- 19h30 – 21h00: Sub-17 (campo nº1).

5.3. Direitos de Formação

5.3.1. Revisão da Literatura

A regulamentação referente aos direitos de formação foi impulsionada pelo caso Bosman² em 1995, que exigiu a alteração da legislação referente à transferência de jogadores. Com este caso, a Comissão Europeia considerou evidente que o sistema de transferência de jogadores precisava ser reestruturado.

Assim em março de 2001, a FIFA chegou a um acordo com a Comissão Europeia sobre os princípios a alterar no regulamento de Estatuto e Transferências de Jogadores da FIFA. A 24 de agosto de 2001, a FIFA emitiu o Circular nº 769 (Federation International Football Association, 2001) – Revisão do Regulamento FIFA sobre o Estatuto e Transferências de Jogadores – com vista a resumir e explicar as alterações ao quadro regulamentar do estatuto e transferências de jogadores. Estas alterações visaram a eliminação de discrepâncias em matéria de transferências de jogadores, bem como a institucionalização dos direitos de formação. Estas alterações entraram em vigor a 01 de setembro de 2001.

O jornal online BBC ("New football transfer system agreed", 2001) afirmou que o acordo vai permitir uma transferência principal por temporada e um novo quadro de compensação para premiar o esforço de formação dos pequenos clubes.

A criação pela FIFA de um sistema de indemnização por formação teve como um dos principais objetivos promover e melhorar a formação de jovens

² Bosman pôs fim a pagamentos de transferência fora do contrato para jogadores de futebol na União Europeia. Isto significava que os jogadores de futebol no final de seus contratos eram livres para se deslocar para qualquer outro clube.

jogadores, indemnizando as organização e permitindo a mobilidade de jogadores. A determinação da indemnização não deve, portanto, conduzir a valores desproporcionados, que inviabilizem transferências (Federation International Football Association, 2001). A FIFA criou a compensação por formação (ou direitos de formação) de modo a incentivar os clubes a formar os seus jovens jogadores, ou seja, fornecer todos incentivos financeiros e desportivos necessários para investir na formação e educação dos jovens jogadores. Este sistema incentiva ainda a criação de fortes relações entre os clubes.

A partir de março de 2001, vários autores começaram a debruçar-se sobre os direitos de formação/compensação de formação.

Moreno Rojas e Serrano Domínguez (2002, p. 34) defendem que é cada vez maior o número de organizações a desenvolverem atividades de formação com o objetivo de fornecerem jogadores à equipa principal e ainda evitarem pagar ou beneficiar dos direitos de formação.

No artigo 38.º da Lei nº 28/98 de junho, encontramos a definição de compensação por formação: “a celebração, pelo praticante desportivo, do primeiro contrato como profissional com entidade empregadora distinta da entidade formadora confere a este o direito de receber uma compensação por formação”. Ou seja, consiste em reconhecer que as organizações são credoras de uma compensação pela formação que dispensaram a determinado atleta caso este passe a integrar outra organização.

Garcia Bravo (1999, p. 186) afirma que o direito de formação consiste na capacidade, que corresponde aos clubes/entidades de onde saem os desportistas, para receber uma quantia em dinheiro dos clubes/entidades nos quais estes pretendem ingressar, como compensação do trabalho de formação que os clubes anteriores realizaram para formar os desportistas.

Ribeiro e Nogueira (2007) afirmam que a aquisição de um jogador em formação ocorre quando se transfere um jogador até aos 23 anos de idade,

mediante o pagamento de uma indemnização ao clube formador pela formação prestada. O Jogador celebra um contrato de trabalho com o clube que paga a referida indemnização.

Para Amado (1995, p. 101), os direitos de formação são devidos caso se trate do primeiro contrato de trabalho desportivo do praticante e não coincidindo a entidade empregadora com a entidade formadora, a entidade empregadora poderá ter de pagar a esta um prémio de formação.

Regulamentação

Em Portugal, relativamente aos direitos de formação, temos de nos reger pelo Regulamento do Estatuto e Transferência de Jogadores da FIFA e pelo Regulamento do Estatuto, da Categoria, da Inscrição e Transferência de Jogadores da FPF.

O Regulamento da FIFA só é aplicável à transferência dos direitos desportivos sobre jogadores entre federações distintas. Assim, se a transferência ocorrer entre organizações da mesma federação, aplica-se as normas regulamentadas pela federação em questão.

No nosso caso, temos de nos reger pelo Regulamento do Estatuto, da Categoria, da Inscrição e Transferência de Jogadores da FPF.

Deste modo iremos realizar uma comparação geral entre os dois regulamentos. Ambos têm uma constituição semelhante e abordam os mesmos temas, tal como podemos observar no quadro 10.

Quadro 10 - Comparação do Regulamento da FIFA e da FPF.

	FIFA	FPF
Nome do Regulamento	Regulamento do Estatuto e Transferência de Jogadores.	Regulamento do Estatuto, da Categoria, da Inscrição e Transferência de Jogadores.
Nº Total de Páginas	84	27
Nº Páginas sem anexos	31	27
Nº de Capítulos	9	9
Nº de Artigos	29	50
Nº de Anexos	7	0
Capítulo 1	Disposição Introdutória Artigo 1	Parte Geral Artigos 1 a 3
Capítulo 2	Estatuto dos Jogadores Artigos 2 a 4	Do Estatuto dos Jogadores Artigos 4 a 6
Capítulo 3	Registo de Jogadores Artigos 5 a 12bis	Da Categoria e Participação dos Jogadores Artigos 7 a 9
Capítulo 4	Manutenção da estabilidade contratual entre jogadores profissionais e clubes Artigos 13 a 18	Do Registo dos Jogadores Artigos 10 a 32
Capítulo 5	Influência de Terceiros Artigos 18bis a 18ter	Influência de Terceira Parte e Propriedade de Direitos Económicos Artigos 33 e 34
Capítulo 6	Transferências Internacionais de Jogadores Menores Artigos 19 e 19bis	Menores Artigos 35 e 36
Capítulo 7	Compensação por Formação e Mecanismo de Solidariedade Artigos 20 e 21	Da Compensação Financeira Artigos 37 a 45
Capítulo 8	Jurisdição Artigos 22 a 25	Relações entre Clubes e com as Seleções Nacionais Artigos 46 e 47
Capítulo 9	Disposições Finais Artigos 26 a 29	Disposições Finais Artigos 48 e 50
Compensação por Formação	Artigo 20.º + Anexo 4 Total de 5 páginas	Artigo 37.º ao 44.º Total de 4 páginas

No quadro acima apresentado, observamos que o regulamento da FIFA possui trinta e uma páginas (excluindo os anexos) e o regulamento da FPF possui vinte e sete. Além do número de páginas ser bastante próximo, ambos

são constituídos por nove capítulos, sendo que quase todos abordam os mesmos tópicos, com exceção do capítulo 8. Apesar destes valores anteriores serem bastante próximos, verificamos uma discrepância no número de artigos.

O regulamento internacional é constituído por vinte e nove artigos e o nacional por cinquenta. Isto deve-se ao facto de o regulamento da FIFA possuir sete anexos, onde desenvolve tópicos que foram resumidos nos capítulos.

Relativamente à compensação por formação o regulamento da FIFA explica em que consiste no artigo 20.º e apenas no anexo 4 especifica este tópico. No regulamento da FPF este tópico é abordado ao desde o artigo 37.º até ao 44.º.

Em ambos os casos, o Passaporte Desportivo dos Jogadores é extremamente importante, uma vez que identifica quais foram os clubes de formação e o período de registo em cada um deles.

Regulamento da FIFA

Segundo Ribeiro e Nogueira (2007), o Regulamento do Estatuto e Transferência de Jogadores de FIFA regula diversas matérias relacionadas com transferências de jogadores, indemnizações pela formação dos jogadores, incluindo a forma de como calcular as indemnizações a pagar pela formação dos jogadores.

O Regulamento da FIFA referente ao estatuto e transferência de jogadores, estabelece que a compensação por formação deve ser paga ao(s) clube(s) de formação quando um jogador assina o seu primeiro contrato de trabalho desportivo e cada vez que um jogador profissional for transferido até ao final da época do seu 23º aniversário.

Em regra, a compensação por formação deve ser paga até aos 23 anos de idade pela formação recebida até aos 21 anos, a não ser que seja evidente

que o jogador tenha terminado o seu período de formação antes dos 21 anos de idade. Este pagamento é realizado quer a transferência tenha lugar durante ou no final do contrato do jogador.

A Compensação por Formação deve beneficiar todos os clubes que contribuíram para a formação de um jovem jogador. Este regulamento indica que o montante a pagar é calculado numa base percentual de acordo com o período de formação que o jogador passou em cada clube. No caso de transferências posteriores do profissional, só é devida compensação por formação ao seu clube anterior pelo tempo em que, efetivamente, recebeu formação por parte desse clube.

Os Direitos de Formação devem ser pagos até 30 dias após o registo do jogador no novo clube. É este que fica encarregue de calcular os valores a pagar e como estes valores serão distribuídos pelos clubes de formação. Se não puder ser estabelecida uma ligação entre o Profissional e qualquer um dos clubes dos quais recebeu formação, ou se estes clubes não se manifestarem no prazo de 18 meses após a primeira inscrição do jogador como Profissional, a Compensação por Formação é paga à Federação do país (ou países) no qual o jogador recebeu formação. Esta compensação será afeta aos programas de desenvolvimento do futebol jovem na Federação ou Federações em questão (Federation International Football Association, 2015).

De modo a calcular a compensação de formação, as Federações são instruídas a classificar os seus clubes num máximo de quatro categorias de acordo com o investimento financeiro dos clubes na formação dos jogadores. Os clubes são divididos pelas quatro categorias conforme os critérios apresentados no quadro 11 (Federation International Football Association, 2001).

Quadro 11 - Critérios estabelecidos para cada Categoria.

Categoria 1	Todos os clubes da primeira divisão das Associações Nacionais que investem fortemente na formação de jogadores (nível superior, por exemplo um centro de treino de alta qualidade).
Categoria 2	Todos os clubes da segunda divisão que pertencem a Associações Nacionais de Categoria 1. Todos os clubes da primeira divisão de todos os outros países que praticam futebol profissional.
Categoria 3	Todos os clubes da terceira divisão que pertencem a Associações Nacionais de Categoria 1. Todos os clubes da segunda divisão de todos os outros países que praticam futebol profissional.
Categoria 4	Todos os clubes da quarta divisão ou divisões mais baixas que pertencem a Associações Nacionais de Categoria 1. Todos os clubes da terceira divisão ou divisões mais baixas de todos os outros países que praticam futebol profissional. Todos os clubes de países que praticam apenas futebol amador.

Na Circular nº1484 de 30 de Abril de 2015 da FIFA foi estabelecido que Portugal abrande apenas as Categorias 2, 3 e 4.

Deste modo, a FPF propôs a seguinte classificação para os clubes portugueses:

- Categoria 2: engloba os Clubes da 1ª Liga;
- Categoria 3: engloba os Clubes da 2ª Liga;
- Categoria 4: engloba os Clubes do Campeonato Nacional de Seniores e os clubes Distritais.

Ainda neste Circular é estabelecido um quadro (quadro 12) onde se observa os custos de formação e categorização dos clubes para 2015.

Para cada categoria são fixados os custos de formação. Mazzarracín Borreguero (1998, p. 26) define que os custos com formação são aqueles em que incorre a uma empresa para treinar uma pessoa para atingir o nível

necessitado e/ou aumentar as capacidades e conhecimentos dos empregados com o fim de obter melhores rendimentos.

Os custos de formação correspondem ao montante necessário para formar um jogador por ano multiplicado pela média “fator jogador” (correspondente ao número de jogadores que necessitam de receber formação para produzir um jogador profissional).

Os custos de formação dos jogadores correspondem aos dispêndios que os clubes incorrem para formar e dotar o jogador das condições necessárias à prestação de serviços na equipa profissional Cruz (2012, p. 194).

Quadro 12 - Custos de Formação e Categorização dos Clubes para 2015.

Confederação	Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3	Categoria 4
AFC		USD 40,000	USD 10,000	USD 2,000
CAF		USD 30,000	USD 10,000	USD 2,000
CONCACAF		USD 40,000	USD 10,000	USD 2,000
CONMEBOL	USD 50,000	USD 30,000	USD 10,000	USD 2,000
OFC		USD 30,000	USD 10,000	USD 2,000
UEFA	EURO 90,000	EURO 60,000	EURO 30,000	EURO 10,000

Nesta conformidade, a primeira vez que um jogador se inscreve como Profissional, a compensação por formação é calculada considerando os custos de formação do novo clube multiplicados pelo número de anos de formação. No caso das transferências seguintes, a compensação por formação é calculada com base nos custos de formação do novo clube multiplicados pelo número de anos de formação no clube anterior.

Para garantir que a Compensação por Formação para jovens jogadores não é fixada em níveis exageradamente altos, os custos de formação para jogadores para as épocas entre os seus 12º e 15º aniversário (primeiras quatro épocas) são sempre baseados nos custos de formação e educação para clubes de categoria 4.

A compensação de formação não se paga quando o clube anterior rescindir do contrato do jogador sem justa causa, quando o jogador é transferido para um clube de categoria 4 e ainda quando o profissional readquire estatuto de amador ao ser transferido.

Resumidamente, a compensação de formação é paga, quando um jogador assina o seu primeiro contrato profissional e cada vez que um jogador profissional for transferido, durante ou no termo do seu contrato, até o final da temporada do seu 23º aniversário. Esta compensação consiste em pagar a formação do jogador a partir da época do 12º aniversário até à época do 23º aniversário e é calculada com base nos custos de formação do novo clube, tendo em conta que cada federação classificou os seus clubes em diferentes categorias (Categoria de I a IV). O custo de formação é então multiplicado pelo número de anos que o jogador esteve em cada clube.

A nível Nacional

Com o acordo que a FIFA alcançou com a Comissão Europeia em 2001, surgiu a necessidade de mudar a legislação também em Portugal. Deste modo, no dia 18 de Junho de 2001, foi publicado, no Diário da República n.º 139 na II Série, o Parecer nº 7/2001. Neste parecer a FPF apresenta a legislação que deve sofrer alterações, tendo este que ser aprovada pelo Governo Português. Este aborda várias temáticas sendo elas: praticante desportivo, jogadores menores de idade, transferências, compensação por formação, a própria Federação Portuguesa de Futebol, utilidade pública desportiva e competência regulamentar (Federação Portuguesa de Futebol, 2001).

A partir deste momento a FPF integrou no seu regulamento de Estatuto e Transferência de Jogadores artigos referentes à compensação por formação.

No Regulamento do Estatuto, da Categoria, da Inscrição e Transferência de Jogadores da FPF (Federação Portuguesa de Futebol, 2015c), verificamos

que os clubes que participarem na formação de um jogador têm direito a uma compensação de natureza financeira, quando um jogador celebra o primeiro contrato de trabalho desportivo até ao final da época em que complete 23 anos de idade ou quando volta a ser considerado como profissional nos trinta meses seguintes após ter sido considerado amador.

Esta compensação abrange o período entre o 12.º aniversário do jogador e o dia em que este celebre o primeiro contrato de trabalho.

No caso de, no decurso da época desportiva, na qual o jogador se profissionalizou, este ser transferido para um clube que participe numa divisão competitiva superior à do clube com o qual celebrou o primeiro contrato de trabalho desportivo, o novo clube fica obrigado a proceder ao pagamento, aos clubes formadores, da compensação aplicável deduzida do valor já pago pelo clube que profissionalizou pela primeira vez o jogador em causa.

O pagamento da compensação de formação deve ser efetuado pelo clube que profissionalizou o jogador, no prazo de trinta dias após a inscrição do jogador. O valor da compensação a pagar pelo Clube que profissionaliza o jogador aos clubes formandos não pode exceder os valores estabelecidos no quadro publicado no Comunicado Oficial N.º 1 da Época de 2015/2016 (Federação Portuguesa de Futebol, 2015a). No quadro 13 apresentado abaixo podemos observar os valores estabelecidos.

Quadro 13 - Valores máximos a pagar de compensação de formação.

	I Liga	II Liga	CN Seniores	Restantes Competições
Valor Máximo	90 000,00 €	40 000,00 €	30 000,00 €	10 00,00 €

Para apuramento do valor devido, sobre os valores estabelecidos no quadro 13 são aplicáveis as seguintes percentagens do quadro 14, acumuladas

desde a décima segunda época de aniversário do jogador até à época de aniversário da sua profissionalização geradora de pagamento:

Quadro 14 - Distribuição das percentagens de compensação por época.

Época	Percentagem da Compensação
Época 01 - 12.º Aniversário	5%
Época 02 - 13.º Aniversário	5%
Época 03 - 14.º Aniversário	5%
Época 04 - 15.º Aniversário	5%
Época 05 - 16.º Aniversário	10%
Época 06 - 17.º Aniversário	10%
Época 07 - 18.º Aniversário	10%
Época 08 - 19.º Aniversário	10%
Época 09 - 20.º Aniversário	10%
Época 10 - 21.º Aniversário	10%
Época 11 - 22.º Aniversário	10%
Época 12 - 23.º Aniversário	10%

Em cada época, depois de se aplicar a percentagem respetiva ao valor de compensação, obtemos o valor a pagar de compensação de formação de um ano (365 dias), mas os jogadores não são inscritos num clube por um ano inteiro. Desta forma, o valor a pagar depende do dia que o jogador é inscrito e do dia de término da época.

5.3.2. Descrição das Atividades

Na primeira reunião que realizei com o coordenador da secção de formação, foram-me atribuídas várias tarefas, sendo uma delas a gestão dos Direitos de Formação.

Esta é uma temática com a qual não me encontrava familiarizada, o que me levou a realizar uma extensa pesquisa e estudo sobre este tema, consultando regulamentos, artigos, notícias, dissertações e livros, resultando na revisão da literatura apresentada previamente.

A primeira tarefa que me foi atribuída foi a criação de fichas individuais para todos os atletas desde os Sub-13 até aos Sub-19. Cada ficha individual é constituída por uma foto e por dois grupos informativos: dados pessoais e dados profissionais.

Nos dados pessoais consta o nome completo do atleta, a data de nascimento, a sua nacionalidade, o seu estado civil e ainda o peso e altura do atleta no início da época.

Nos dados profissionais consta a posição de jogo do atleta, o seu pé dominante, internacionalizações, o seu agente desportivo e ainda o passaporte desportivo³.

No mês de setembro criei um total de 164 fichas: dezassete fichas dos Sub-19, vinte e cinco fichas dos Sub-18, dezoito fichas dos Sub-17; vinte e cinco fichas dos Sub-16; vinte e quatro fichas dos Sub-15; vinte e duas fichas dos Sub-14 e trinta e três fichas dos Sub-13. No final do mês de Janeiro tinha registado no meu computador 165 fichas (saiu um atleta dos Sub-19, saíram três atletas dos Sub-17, entraram quatro atletas para os Sub-16 e ainda entrou um atleta para os Sub-14).

As informações necessárias sobre cada atleta encontravam-se num documento de Excel, denominado Cadastro de Atletas (que se encontra numa

³ O passaporte desportivo deve conter a indicação de todos os clubes pelos quais o jogador foi registado desde a época em que fez 12 anos, devendo, se um aniversário do jogador ocorrer entre duas épocas, mencionar o clube no qual o jogador se encontrava inscrito durante a época seguinte ao aniversário em causa (Federação Portuguesa de Futebol, 2015c).

pasta da Dropbox, que foi partilhada comigo), com exceção das fotos dos atletas e dos seus passaportes desportivos.

As fotos a utilizar tinham de ser atualizadas. Assim, quando os atletas tiraram as novas fotos dos planteis, os administrativos criaram uma nova pasta da Dropbox com as fotos e partilharam comigo. À medida que as fotos foram introduzidas na Dropbox, fui inserindo-as nas fichas individuais.

As informações do passaporte desportivo tinham que ser pedidas à Associação de Futebol do Porto (AFP). Os passaportes dos jogadores da formação do RAFC não são necessários uma vez que o clube não precisa de pagar direitos de formação. Os passaportes dos Sub-13 também não são necessários uma vez que estes já se encontram inscritos no RAFC na época de 2015/2016.

Apenas foram pedidos os passaportes dos jogadores que pertencem aos escalões de Sub-14 a Sub-19 e que não fazem parte da formação do RAFC. Assim foram pedidos noventa e sete passaportes:

- Sub-14 – 8 passaportes;
- Sub-15 – 18 passaportes;
- Sub-16 – 21 passaportes;
- Sub-17 – 17 passaportes;
- Sub-18 – 20 passaportes;
- Sub-19 – 13 passaportes.

Quando recebemos todos os passaportes, tive a possibilidade de preencher a parte das fichas correspondente aos passaportes desportivos e ainda iniciar os cálculos dos valores dos direitos de formação a pagar aos clubes envolvidos na formação dos atletas.

Para realizar os cálculos dos direitos de formação, um administrativo da secção de formação, criou um ficheiro de Excel que continha fórmulas automáticas para calcular os valores. Assim apenas tinha de inserir alguns

dados no Excel e os valores dos direitos de formação eram calculados automaticamente.

Na figura 10, apresentada a baixo, podemos observar um exemplo do ficheiro de Excel que calcula os direitos de formação. No campo identificado com o número 1, introduzi o nome completo do atleta, no campo número 2 a data de nascimento do atleta, que calcula automaticamente, o ano do seu 12º aniversário e ainda a época correspondente a este aniversário. No campo número 3 coloquei o nome do clube pelo qual o atleta esteve inscrito em cada época. No campo número 4 introduzi a data em que o atleta foi inscrito no clube e a data de termo da época em questão (estas datas constam no passaporte desportivo fornecido pela AFP), através destas datas o ficheiro calcula os dias em que os atleta teve inscrita em cada época e a partir destes valores calcula o valor total a pagar de direitos de formação, tendo em conta a percentagem de cada época e o valor máximo de compensação.

Nome do Atleta		Atleta X		1			
Data Nascimento		04-05-1997		2		Idade	
				18		Valor Max. Compensação	
						90.000,00 €	

Dados do Passaporte Desportivo		Época de Aniversário	Ano do 12º Aniversário	%	Época	Clube	Dias	
Registo	Termo							
09-07-2009	30-06-2010	Época do 12º Aniversário	2009	5,00%	2009 2010	3	A	357
17-08-2010	30-06-2011	Época do 13º Aniversário	2010	5,00%	2010 2011		B	318
31-08-2011	30-06-2012	Época do 14º Aniversário	2011	5,00%	2011 2012		C	305
09-07-2012	30-06-2013	Época do 15º Aniversário	2012	5,00%	2012 2013		C	357
09-07-2013	17-02-2014	Época do 16º Aniversário	2013	10,00%	2013 2014		C / RAFC	224
		Época do 17º Aniversário	2014	10,00%	2014 2015		RAFC	
		Época do 18º Aniversário	2015	10,00%	2015 2016		RAFC	
		Época do 19º Aniversário	2016	10,00%	2016 2017			
		Época do 20º Aniversário	2017	10,00%	2017 2018			
		Época do 21º Aniversário	2018	10,00%	2018 2019			
		Época do 22º Aniversário	2019	10,00%	2019 2020			
		Época do 23º Aniversário	2020	10,00%	2020 2021			

Calculo					
Dias	% Acumulada	Nº Dias / Acum.	Coefficiente	Sub-total	Total
1337	20,00%	1460	18,32%	16.483,56 €	5
224	10,00%	365	6,14%	5.523,29 €	
					22.006,85 €

Figura 10. Ficheiro de cálculo de direitos de formação.

Na imagem acima temos o exemplo do Atleta X, que nasceu no dia 04 de maio de 1997 (18 anos). Assim temos de verificar os clubes onde ele esteve inscrito a partir da época 2009/2010 até à época atual de 2015/2016. Este atleta esteve inscrito no clube A desde o dia 09 de julho de 2009 até ao dia 30 de junho de 2010, dando um total de 357 dias. Os passos a realizar para obter os valores dos direitos de formação, que o RAFC deve pagar ao clube A, são os seguintes:

- O atleta esteve inscrito no clube em causa na época que realizou o seu 12º aniversário, assim temos de calcular 5% do valor máximo de compensação (90 000€). Obtendo o valor de 4500€.
- O valor obtido a cima corresponde a 365 dias (um ano), mas o atleta esteve inscrito durante 357 dias. Através de uma regra de três simples obtemos o valor de 4 401,37€.
- Assim o RAFC deve pagar ao clube A 4 401,37€, quando o atleta X assinar o seu primeiro contrato de trabalho.

Para calcular o valor a pagar ao clube B, procedemos da mesma forma que foi apresentada a cima. A percentagem a utilizar é na mesma 5%, mas o número de dias em que o atleta esteve inscrito no clube é diferente. Na figura x podemos observar que o atleta esteve inscrito num período de 318 dias. Assim o RAFC deve pagar ao clube B o valor de 3 920,55€.

O processo de calcular o valor a pagar ao clube C é ligeiramente diferente, uma vez que o atleta esteve inscrito neste clube durante duas épocas e meia (na época 2013/2014 o atleta esteve inscrito no clube C apenas até ao dia 17 de fevereiro de 2014). Nas duas primeiras épocas, a percentagem a utilizar é 5% cada, mas na época de 2013/2014 a percentagem a utilizar é 10%. Assim na época 2011/2012 calculamos o valor de 3 760,27€ na época seguinte o valor de 4 401,37€ e na época de 2013/2014 o valor de 5 523,29€. No total o RAFC deve pagar ao clube C um valor de 13 684,93€.

Todos estes cálculos são feitos automaticamente no ficheiro de Excel que me foi fornecido. Foi necessário realizar este procedimento noventa e sete vezes (uma vez para cada atleta que não iniciou a sua formação no RAFC). À medida que os valores a pagar iam sendo calculados, colocava o valor a pagar a cada clube na ficha individual de cada atleta.

Após a conclusão do preenchimento das fichas individuais, criei um ficheiro de Excel com um quadro de direitos de formação para cada escalão. Em cada quadro, constavam as seguintes informações: o nome de cada atleta, os clubes pelos quais este esteve inscrito por época, os valores a pagar a cada clube e ainda o valor total que o RAFC teria de pagar. No quadro 15 podemos observar os direitos de formação dos Sub-19.

Quando o coordenador da formação do RAFC pensa em realizar um contrato de trabalho, este tem em conta vários fatores, sendo os valores de direitos de formação um deles. O facto de o RAFC ter de gastar valores altos (por exemplo de 22 006,85€) para concretizar um contrato profissional com o atleta faz com que o clube pense duas vezes neste caso. É necessário que o atleta tenha competências bastante elevadas e demonstre que no futuro irá compensar este gasto, para concretizar um contrato com o clube.

Deste modo o RAFC tem tendência a valorizar os atletas da formação, uma vez que o clube não possui gastos com a sua profissionalização. Assim os pais de atletas jovens querem que os seus filhos integrem o clube o mais cedo possível, uma vez que no futuro o clube terá gastos baixos ou nem gastos terá na profissionalização dos seus filhos.

Quadro 15 - Quadro dos direitos de formação dos Sub-19.

Atleta	Época 2009/2010	Época 2010/2011	Época 2011/2012	Época 2012/2013	Época 2013/2014	Época 2014/2015	Época 2015/2016	Valor Total
1	Rio Ave FC	Rio Ave FC	Rio Ave FC	Rio Ave FC	Rio Ave FC	Rio Ave FC	Rio Ave FC	0
2	Rio Ave FC	Rio Ave FC	Rio Ave FC	Rio Ave FC	Rio Ave FC	Rio Ave FC	Rio Ave FC	0
3	Clube A	Clube B	Rio Ave FC	Rio Ave FC	Rio Ave FC	Rio Ave F. C.	Rio Ave FC	4697,26
	3526,03	1171,23	0	0	0	0	0	
4	Clube C	Clube B	Rio Ave FC	Rio Ave FC	Rio Ave FC	Rio Ave FC	Rio Ave FC	6854,79
	3402,74	3452,05	0	0	0	0	0	
5	Clube D	Clube D	Rio Ave FC	Rio Ave FC	Rio Ave FC	Rio Ave FC	Rio Ave FC	7523,88
	7523,88		0	0	0	0	0	
6	Clube E	Clube E	Clube C	Clube C	Rio Ave FC	Rio Ave FC	Rio Ave FC	14128,77
	6620,55		7508,22		0	0	0	
7	Clube F	Clube F	Clube F	Clube F	Rio Ave FC	Rio Ave FC	Rio Ave FC	14831,51
	14831,51				0	0	0	
8	Clube G	Clube G	Clube H	Clube H	Rio Ave FC	Rio Ave FC	Rio Ave FC	15830,13
	8852,05		6978,08		0	0	0	
9	Clube G	Clube I	Clube J	Clube J	Clube 1 Rio Ave FC	Rio Ave F. C.	Rio Ave FC	20280,82
	4389,04	3920,55	7804,11		4167,12 0	0	0	
10	Clube K	Clube L	Clube L Clube M	Clube M	Clube L	Rio Ave FC	Rio Ave FC	20428,78
	2847,95	3217,81	221,92 3045,21	3328,77	7767,12	0	0	
11	Clube G	Clube N	Clube O	Clube O	Clube O Rio Ave FC	Rio Ave FC	Rio Ave FC	22006,85
	4401,37	3920,55	8161,64		5523,29 0	0	0	
12	Clube P	Clube D	Clube D	Clube D	Clube Q	Rio Ave FC	Rio Ave FC	22204,11
	3020,55	11268,49			7915,07	0	0	
13	Clube R	Clube R	Clube S	Clube T	Clube U	Rio Ave F. C.	Rio Ave FC	24447,94
	8864,38		3945,21	3673,97	7964,38	0	0	
14	Clube J	Clube J	Clube J	Clube J	Clube O	Clube V	Rio Ave FC	31684,93
	15090,41				8605,48	7989,04	0	
15	Clube Estrangeiro 1	Clube Estrangeiro 1	Clube Estrangeiro 1	Clube Estrangeiro 1	Clube Estrangeiro 1	Clube X	Rio Ave FC	3673,97
	0	0	0	0	0	3673,97	0	
16	Clube Estrangeiro 2	Clube Estrangeiro 3	Clube Estrangeiro 4	Clube Estrangeiro 5	Clube Estrangeiro 5	Clube Estrangeiro 5	Rio Ave FC	0
	0	0	0	0	0	0	0	

5.4. Processo de Certificação de Entidades Formadoras

5.4.1. Revisão da Literatura

Para uma melhor compreensão do Processo de Certificação de Entidades Formadoras é necessário esclarecer vários conceitos base:

- Certificação: ato de reconhecimento formal de que uma entidade detém competências, meios e recursos adequados para desenvolver atividades formativas em determinadas áreas de educação e formação (Direção Geral do Emprego e Relações do Trabalho, 2011);
- Formando: os jovens praticantes que tenham assinado um contrato de formação desportiva, nos termos estabelecidos na lei, tendo por fim a aprendizagem ou o aperfeiçoamento de uma modalidade desportiva (Federação Portuguesa de Futebol, 2015b);
- Entidade formadora (EF): entidade dotada de recursos e capacidade técnica e organizativa para desenvolver processos associados ao desenvolvimento de formação, objeto de avaliação e reconhecimento oficiais (Direção Geral do Emprego e Relações do Trabalho, 2011);
- Contrato de formação desportiva: o contrato celebrado entre uma entidade formadora e um formando, nos termos do qual aquela se obriga a prestar a este a formação adequada ao desenvolvimento da sua capacidade técnica e à aquisição de conhecimentos necessários à prática de uma modalidade desportiva, ficando o formando obrigado a executar as tarefas inerentes a essa formação (Federação Portuguesa de Futebol, 2015b).

Para Martins (2013), os requisitos de uma certificação têm como objetivo contextualizar a acreditação/certificação das entidades formadoras em Portugal através da legislação que fundamenta a existência de um organismo regulador, bem como os requisitos que uma entidade formadora deve cumprir para ser uma entidade acreditada/certificada.

Esta certificação implica um reconhecimento total da competência da entidade formadora para o desenvolvimento de todas as fases do ciclo formativo dos formandos. Martins (2013) afirma que a obtenção do estatuto de entidade formadora significa que esta demonstrou através dos requisitos exigidos, capacidades para o desenvolvimento de formação especializada.

Processo de Certificação de Entidades Formadoras em Portugal

Nos dias 9 e 10 de fevereiro de 2015 foram realizadas duas reuniões (no Porto e em Lisboa, respetivamente) para discutir as conclusões dos trabalhos do Fórum Desenvolvimento do Futebol (que se realizou nos dias 14 e 15 de Novembro de 2014 em Olhão). Nestas reuniões foi identificada a necessidade de certificar devidamente as entidades formadoras (clubes) que pretendam celebrar Contratos de Formação Desportiva com os seus jogadores em idades compreendidas entre os 14 e os 18. A Direção da Federação Portuguesa de Futebol, que foi representada nestas reuniões pelos vice-presidentes Hermínio Loureiro, Humberto Coelho e Rui Manhoso, tomou a decisão de criar um grupo de trabalho para desenvolver este projeto conjunto com os Clubes e Associações Distritais e Regionais anos (Federação Portuguesa de Futebol, 2015d).

Meirim (2015) esclarece dois motivos que conduziram a FPF a criar um processo e regulamento para certificar entidades formadoras. A primeira relativa à "(...) necessidade de prover a uma lacuna de quase vinte anos. Na verdade, desde 1995, um dos pressupostos da validade dos contratos de formação desportiva que os clubes e sociedades desportivas foram celebrando – e celebram – com os jovens praticantes, entre os 14 e os 18 anos de idade, reside, precisamente, na exigência de que o clube (a entidade formadora) se encontra certificado pela respetiva federação desportiva". A segunda refere-se ao facto de "o processo de certificação de uma entidade formadora desportiva, seja em que modalidade for, deve ser um imperativo da ação de uma

federação desportiva”. O mesmo autor ainda refere que se iniciou “um processo que não tem retorno e que conduzirá a melhor formação desportiva, por outras palavras e sem prejuízo dos benefícios desportivos que daí resultarão, a mais cuidado e atenção para com menores que praticam desporto, neste caso futebol”.

Esta implementação apenas avançou em julho de 2015, quando a FPF aprovou o Regulamento de Certificação de Entidades Formadoras – RCEF (Furegato Moraes et al., 2016).

O Regulamento de Certificação de Entidades Formadoras (RCEF) determina os requisitos mínimos para os clubes serem considerados formadores e detalha o procedimento de certificação (Federação Portuguesa de Futebol, 2015b). Este é ainda composto pelo Manual de Certificação de Entidades Formadoras, documento que apresenta os requisitos necessários para que os clubes possam ser considerados organismos formadores.

O procedimento de certificação é aplicável a qualquer clube ou sociedade desportiva que registem contratos de formação desportiva e é obrigatório para todos os clubes e sociedades desportivas que participem em competições profissionais de futebol. Segundo Meirim (2015) a partir do dia 1 de julho de 2015 todo o clube que registre um contrato de formação desportiva vê-se automaticamente enquadrado num processo de certificação da sua entidade formadora e, do mesmo passo, obtém uma certificação para 2015-2016.

Os clubes e sociedades desportivas apenas obtém o certificado de Entidade Formadora, para uma época desportiva, se cumprir todos os requisitos mínimos estabelecidos no Manual de Certificação de Entidades Formadoras. Apenas as entidades que, na época desportiva 2015/2016, procedam ao registo de contrato de formação, são considerados certificados para essa época desportiva.

A entidade formadora deve realizar uma autoavaliação, conforme os modelos e critérios estabelecidos no Manual fornecido pela federação. Este

manual menciona nove critérios e os seus requisitos mínimos, todos claramente especificados (Anexo, Federação Portuguesa de Futebol, 2015c). De seguida apresento os nove critérios e os principais pontos de cada um:

1. Planeamento e Orçamento: engloba a missão e visão definidas pelo clube para a entidade formadora, o plano estratégico (principais objetivos da EF, plano de transição do futebol jovem para o futebol sénior e atribuições do diretor da EF) e o orçamento da entidade formadora (relevância do orçamento da EF; principais fontes de receita e principais rubricas da despesa);
2. Estrutura Organizacional: engloba o organograma do clube e a posição da EF, a localização do diretor da EF, o regulamento interno da EF e articulação do futebol jovem com o futebol sénior do clube;
3. Recrutamento: engloba recursos humanos, os procedimentos e política de recrutamento, os jogadores que residem a mais de uma hora de distância, os jogadores não nacionais – recrutamento, jogadores não nacionais – inscritos, a proteção de menores, os jogadores deslocados da sua residência e as equipas e jogadores;
4. Formação Desportiva: engloba as linhas orientadoras, o dossier de treino e as equipas e jogadores;
5. Acompanhamento Médico-Desportivo: engloba o departamento médico, o diretor clínico e demais recursos humanos, o acompanhamento médico (exames médicos e ficheiro clínico), o acompanhamento nutricional, o acompanhamento dos treinos e jogos e os recursos do departamento médico;
6. Formação Pessoal e Social: engloba a formação escolar (frequência escolar, protocolos com escolas e sucesso escolar), o acompanhamento da vida escolar, o acompanhamento dos jogadores deslocados da sua residência, a formação complementar e o apoio psicológico;

A autoavaliação teve de ser entregue até ao dia 31 de outubro de 2015. Após a receção do processo de autoavaliação, a FPF procede à sua análise formal e de conteúdo, podendo solicitar esclarecimentos e envio de nova documentação.

Entre 01 de novembro de 2015 e 31 de janeiro de 2016, a entidade formadora é visitada pela entidade responsável pela certificação, tendo por objetivo confirmar a autoavaliação. As visitas incluem entrevistas e reuniões com os responsáveis da entidade formadora, com os diversos técnicos responsáveis máximos por cada sector e ainda com representantes dos formandos e de pais dos jovens jogadores.

Do processo de autoavaliação e sua análise, e ainda da visita técnica de acompanhamento, resulta um Relatório Preliminar de Avaliação que deve salientar os pontos fortes e as áreas de melhoria da entidade formadora e informar sobre o sentido da decisão. Este deve ser concluído até ao dia 28 de fevereiro de 2016.

Após o enviar do Relatório Preliminar de Avaliação à entidade formadora, esta dispõe de 15 dias para se pronunciar. Esta fase prolonga-se até dia 30 de abril de 2016, onde podem ocorrer novas visitas técnicas durante este período.

O Relatório Final deverá ser emitido, pela entidade responsável pela certificação, até ao dia 15 de junho de 2016, no qual deve considerar a audiência de interessados, e submete a sua proposta de certificação ao órgão competente para a decisão.

A Federação Portuguesa de Futebol emite até 30 de junho de 2016 o Certificado de Entidade Formadora no qual deve constar o nome da entidade, o resultado do processo de certificação e a sua validade.

Meirim (2015) afirma que muito do que se alcançar neste ano não só vai reverter para as épocas seguintes mas ainda para os outros universos, já referidos, a necessitarem de certificação. Estamos a falar, então, de um universo de centenas e centenas de clubes e de muitos milhares de menores.

5.4.2. Descrição das atividades

Com a finalidade de certificar o RAFC como uma entidade formadora, foi necessário criar um dossier de autoavaliação, de modo a demonstrar que o clube cumpre todos os critérios e requisitos estabelecidos no Manual de Certificação das Entidades Formadoras.

No dia 28 de setembro o Presidente e Vice-Presidente do departamento de formação do RAFC realizaram uma delegação de competências, onde foram distribuídas várias tarefas a vários elementos deste departamento. A mim delegaram-me cinco tarefas (sendo duas delas realizadas em conjunto com o coordenador da formação):

- Tarefa 1. Atualizar o organograma do departamento de formação (Critério 2: ponto I);
- Tarefa 2. Realizar um estudo para determinar a percentagem de atletas que residem a mais de uma hora do Estádio dos Arcos (Critério 3: ponto III);
- Tarefa 3. Criar um Documento Orientador da Formação (Critério 4: ponto I);
- Tarefa 4. Criar um Dossier de Treino (Critério 4: ponto II);
- Tarefa 5. Realizar um estudo para determinar a percentagem de campo que cada escalão ocupa nos treinos (Critério 8: ponto 1a.).

Tarefa 1 - Organograma

A primeira tarefa que me foi atribuída foi a atualização do organograma do departamento de formação. Desta forma, um administrativo envio-me por e-mail o organograma da época anterior em formato de Excel, para utilizar o mesmo formato dos anos anteriores.

O organograma encontrava-se um pouco desformatado, dificultando a sua compreensão. Assim, para facilitar a leitura, aumentei o tamanho de cada caixa de texto e o espaçamento entre estas caixas.

Após esta organização das caixas, realizei as alterações que foram feitas da época passada para a atual.

O corpo clínico passou a ser constituído por nove técnicos de saúde, integraram na equipa dois fisioterapeutas e uma podologista. No roupeiro passaram de duas pessoas a trabalhar para três.

Neste organograma não aparecia o plantel de treinadores da Escola do Lazer, assim introduzi um bloco para esta, que é constituída por onze treinadores.

O escalão de Benjamins estava apresentado num bloco denominado “Escola com competição Sub-10/Sub-11”, assim alterei o nome do bloco para o nome do escalão. A nível de treinadores deste escalão não se verificou nenhuma alteração.

Nos escalões de Infantis entraram para o plantel de treinadores dois estagiários, nos Iniciados e Juniores entrou apenas um estagiário para cada plantel de treinadores. O bloco dos Juvenis não sofreu qualquer alteração.

Assim completei o organograma do departamento de formação da época 2015/2016.

Tarefa 2 - Percentagem de atletas que residem a mais de uma hora

Para a realização do estudo para determinar a percentagem de atletas que residem a mais de uma hora do Estádio dos Arcos, comecei por criar uma lista por escalão (Juniões, Juvenis, Iniciados, Infantis e Benjamins) que continha os nomes dos atletas e os concelhos onde estes residem. Estas informações encontravam-se no ficheiro “Cadastro de atletas”, presente numa pasta de Dropbox do departamento de formação, que foi partilhada comigo.

Através destas listas, observei que os atletas da formação do RAFC abrangiam um total de dezoito concelhos: Barcelos, Braga, Espinho, Esposende, Gondomar, Maia, Matosinhos, Paredes, Penafiel, Porto, Póvoa de Varzim, Santo Tirso, Santa Maria da Feira, Trofa, Valongo, Vila do Conde, Vila Nova de Famalicão e Vila Nova de Gaia. Destes dezoito concelhos, nenhum deles se localiza a mais de uma hora de distância do Estádio dos Arcos.

Deste modo, o coordenador da formação pediu-me para criar um quadro que tivesse o número total de atletas que residem em cada concelho e a sua percentagem.

Assim, num documento de Excel, criei um quadro que contém o número de atletas que residem em cada concelho por escalão, o número total de atletas que residem em cada concelho e ainda a percentagem de residência em cada concelho. No quadro 16 podemos observar a caracterização geográfica referida anteriormente.

Este quadro foi integrado no Dossier de Autoavaliação do clube, no terceiro ponto do Critério 3.

Quadro 16 - Caraterização geográfica das residências dos atletas.

Equipas de Competição	Benjamins	Infantis	Iniciados	Juvenis	Juniores	Total	%
Barcelos		1		2	4	7	3,0%
Braga				2		2	0,9%
Espinho					1	1	0,4%
Esposende		4	3	2	1	10	4,3%
Famalicão	1	4			1	6	2,6%
Gondomar		1	2	1	5	9	3,9%
Maia	1		5	5	3	14	6,1%
Matosinhos	1	1	3	4	1	10	4,3%
Paredes				2	1	3	1,3%
Penafiel					1	1	0,4%
Porto		6	5	8	2	21	9,1%
Póvoa de Varzim	7	11	6	6	1	31	13,5%
Santo Tirso			1			1	0,4%
Sta. Maria Feira			2	1	1	4	1,7%
Trofa	3	1	1		2	7	3,0%
Valongo			1	3	1	5	2,2%
Vila do Conde	21	28	12	8	16	85	37,0%
Vila Nova Gaia			7	5	1	13	5,7%
Total	34	57	48	49	42	230	100%

Tarefa 3 - Documento Orientador da Formação

O Documento Orientador da Formação foi realizado em conjunto com o coordenador da formação do RAFC.

O coordenador forneceu-me todos os conteúdos a introduzir no documento, conforme foi pedido no Manual de Certificação das Entidades Formadoras. Assim dividi o documento por pontos, distribui todo o conteúdo de forma coerente e ainda formatei o documento, sempre com a supervisão do coordenador da formação.

O Documento Orientador da Formação, que foi introduzido no Dossier de Autoavaliação, possui cento e quarenta e oito páginas, que são distribuídas por doze pontos: missão, visão, objetivos, valores, modelo de formação, modelo de jogo, modelo de treino, modelo de exercícios, modelo de jogador, modelo de treinador, departamento de seleção e deteção de talentos, e filosofia do coordenador.

Tarefa 4 – Dossier de Treino

O Dossier de Treino também foi realizado em conjunto com o coordenador da formação do RAFC.

Este dossier foi realizado de um modo muito semelhante que o Documento Orientador da Formação. O único aspeto que foi diferente foi o facto de ter criado alguns documentos que foram inseridos.

Tive de criar treze quadros com os planteis de cada equipa (desde os Sub-7 até aos Sub-19). Cada quadro possui o nome de todos os atletas que constituem a equipa em causa. Para inserir os planteis no dossier, em cada folha coloquei no centro superior o nome de cada equipa, por baixo deste uma foto do plantel respetivo e por baixo da foto introduzi os quadros.

Além de criar os quadros com os planteis, também tive de criar fichas individuais para todos os atletas do clube, desde os Sub-7 até às Sub-19. Para não perder muito tempo a criar novas fichas individuais, utilizei as fichas individuais dos direitos de formação. Assim dos Sub-13 até aos Sub-19 já tinha as fichas todas feitas, tendo apenas de retirar os valores dos direitos de formação. No dossier foram introduzidas duzentas e sessenta e oito fichas individuais, separadas por separadores (cada separador correspondia a uma equipa).

Os documentos restantes foram fornecidos pelo coordenador da formação.

Quando já tinha todos os documentos necessários na minha posse, iniciei o Dossier de Treino. Este foi dividido por pontos, onde distribui todo o conteúdo de forma coerente e ainda formatei o documento, sempre com a supervisão do coordenador da formação.

O Dossier de Treino, que foi introduzido no Dossier de Autoavaliação, possui trezentas e vinte e três páginas, que são distribuídas por catorze pontos:

planteis, fichas individuais, definição de objetivos, planeamento anual, microciclos, unidades de treinos, convocatórias, fichas tipo de avaliação dos plantéis, fichas tipo de avaliação de jogo, fichas tipo de avaliação de atletas, fichas tipo de avaliação de treinadores, fichas tipo de avaliação de treino, dados estatísticos e informações escolares.

Os responsáveis do processo de certificação de entidades formadoras da FPF deram um feedback bastante positivo em relação ao Documento Orientador da Formação e ao Dossier de Treino, uma vez que estes se encontravam bastante completos, continha mais pontos do que o Manual de Certificação das Entidades Formadoras pedia e afirmaram que estes deveriam ser um exemplo para os restantes clubes portugueses.

Tarefa 5 – Percentagem de campo que cada escalão ocupa nos treinos

A última tarefa que foi delegada foi a realização de estudo para perceber se o RAFC cumpria o ponto 1º do critério 8 do Manual de Certificação das Entidades Formadoras. Neste ponto é especificado que, nos clubes da 1ª Liga, as equipas de Sub-17 a Sub-19 devem treinar em campo inteiro pelo menos 50% dos treinos semanais e que as equipas de Sub-14 a sub-16 devem treinar em campo inteiro pelo menos 40% dos treinos semanais.

Para esta tarefa tive um prazo de entrega, que foi até ao dia 30 de outubro.

Em vez de realizar um estudo, que apenas se debruçasse em cinco equipas, tive a ideia de realizar um estudo mais completo, que abrangesse todas as equipas e a Escola do Lazer, de modo a demonstrar à FPF a realidade do funcionamento dos treinos. Falei com o coordenador da formação e expliquei a minha ideia para estudo, sendo este aprovado.

Para realizar este estudo tive de decorrer aos planos de treinos que foram fornecidos, planos desde 31 de agosto até 25 de outubro (oito planos).

Antes de analisar os planos, criei um quadro para cada equipa, onde cada um tinha na fila horizontal a data que cada plano abrangia e na coluna vertical os espaços de campo que os escalões poderiam ocupar (1 campo inteiro, 2/3 de campo, 1/2 campo, 1/3 de campo, 1/4 de campo e 1/6 de campo).

À medida que analisava um plano de treinos, ia preenchendo estes quadros, onde inseria o número de horas semanais em cada espaço de campo que cada equipa ocupava. No quadro 17 podemos observar o exemplo da Escola do Lazer.

Quadro 17 - Ocupação de campo de treino da Escola do Lazer.

Campo	31 Ago a 06 Set	07 Set a 13 Set	14 Set a 20 Set	21 Set a 27 Set	28 Set a 04 Out	05 Out a 11 Out	12 Out a 18 Out	19 Out a 25 Out	Total	%
1	3	1,5	1,5	1	1	1	1,5	1,5	12	50,0
2/3		1,5	1,5	2	2	2	1,5	1,5	12	50,0
1/2									0	0,0
1/3									0	0,0
1/4									0	0,0
1/6									0	0,0

Após a análise de todos os planos, criei um quadro síntese (quadro 18) onde apresentei a percentagem de ocupação de espaço de campo por cada equipa e Escola do lazer.

Quadro 18 - Quadro síntese das percentagens de ocupação.

Campo	Escola	Sub-10	Sub-11	Sub-12	Sub-13 2ºD	Sub-13	Sub-14	Sub-15	Sub-16	Sub-17	Sub-18/19
1	50,0%	64,1%	43,0%	16,0%	19,7%	22,6%	33,3%	33,3%	25,7%	27,5%	95,8%
2/3	50,0%			2,7%	4,2%	4,8%	2,9%	7,3%	1,9%	2,9%	4,2%
1/2			22,8%	33,3%	26,8%	31,0%	31,4%	24,0%	39,0%	32,4%	
1/3		25,0%	19,0%	36,0%	32,4%	31,0%	24,8%	24,0%	22,9%	27,5%	
1/4		3,1%	10,1%	8,0%	11,3%	9,5%	7,6%	11,5%	10,5%	5,9%	
1/6		7,8%	5,1%	5,0%	5,6%	1,2%				3,9%	

Através deste quadro síntese concluímos que apenas os Sub-18/Sub-19 cumprem o critério mínimo estabelecido pela FPF. Os Sub-17 deveriam ocupar pelo menos 50% de campo inteiro e na realidade ocupam apenas 27,5%. Os Sub-14, Sub-15 e Sub-16 também não cumprem o requisito mínimo de treinar mais de 40% dos treinos semanais em campo inteiro.

Apesar de estes valores serem inferiores aos valores pedidos no Manual de Certificação das Entidades Formadoras, o quadro x foi colocado no dossier de avaliação, uma vez que este representa a realidade vivida pelas equipas do RAFC.

Os responsáveis do departamento de formação, ao analisarem o quadro 18, começaram a pensar como poderiam melhorar esta situação. Deste modo, surgiu um projeto que consiste na construção de novos campos, de modo a libertar espaços de treino para as equipas.

ESTUDO EMPÍRICO

6. Introdução

O marketing desportivo tem obtido um elevado destaque, uma vez que oferece oportunidades de comunicação com os consumidores.

Sá e Sá (2009) entendem que o marketing desportivo é o conjunto de ações e prestações, produzidas no sentido de satisfazer as necessidades, expectativas e preferências do consumidor do desporto.

Segundo Dionísio (2009, p. 15), o marketing desportivo não é apenas uma ferramenta de divulgação, é também uma forma dos clubes e associações desportivas darem visibilidade aos seus atletas, atividades e promoverem o seu crescimento, dando resposta a diferentes segmentos de mercado ao possibilitaram a prática desportiva a todas as faixas etárias.

Pitts e Stotlar (2002) defendem que o processo de marketing desportivo deve perceber o mercado, a indústria desportiva e o consumidor, para depois tomar as opções estratégicas através da utilização das ferramentas de marketing.

Mullin et al. (2000, p. 8) afirmam que o marketing do desporto consiste em todas as atividades destinadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores do desporto por meio de processos do *exchange*. O marketing do desporto desenvolveu duas vertentes principais: a comercialização de produtos ou serviços industriais e de consumo, através do uso de promoções desportivas.

Segundo Pitts e Stotlar (2002), a pesquisa e análise de mercado fornecem informações vitais nas quatro áreas, chamados de 4 C's do Marketing:

- O concorrente: envolve não só um estudo rigoroso deste, mas da indústria em que a empresa/associação desportiva atua, isto quer dizer que é preciso ter conhecimento de todos os acontecimentos que surgem

no setor. O estudo do concorrente deve ser contínuo para conseguir entender o que o concorrente faz, o que são capazes de fazer e como essas ações podem afetar a sua empresa;

- A companhia (a instituição): entendem que o seu estudo é vital para as empresas terem sucesso e existem ferramentas que a empresa pode usar para esse fim. Uma das mais importantes é a análise SWOT, que representa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;
- O clima: refere-se aos fatores atuais de uma sociedade que influenciam o negócio do desporto e com a análise de cada um destes fatores. O gestor do desporto sabe como cada um destes pode afetar a sua companhia;
- O consumidor: este é o elemento mais importante, pois ao entender o consumidor, o gestor tem conhecimento de como atrair os consumidores e aumentar o consumo dos seus produtos ou serviços. É assim um elemento fundamental para alcançar os objetivos da organização.

Com o intuito de perceber as necessidades dos consumidores da Escola do Lazer, realizei o presente estudo que possui como objetivos examinar e identificar os principais fatores motivacionais para a prática desportiva de atletas da Escola do Lazer do RAFC, o que permitirá melhorar as estratégias de marketing, de captação e comunicação com futuros atletas e ainda melhorar a comunicação entre os técnicos do clube e os seus atletas.

7. Revisão da Literatura – Motivações para a Prática Desportiva

Os primeiros estudos relativos aos motivos que levavam os jovens à prática desportiva surgiram nos anos 70, referindo que os principais eram o divertimento, a aprendizagem e aquisição de novas competências na própria modalidade.

Fonseca e Paula-Brito (2005) referem que os estudos dos motivos que incentivam ou desencorajam a prática desportiva não são suficientes para

compreender esta realidade. Como tal, torna-se difícil controlar todos estes motivos.

Podem, então, ser encontradas diversas formas de definir motivação, nomeadamente os motivos que levam à prática desportiva.

Segundo Silva e Weinberg (1984, p. 171), "motivação refere-se à intensidade e direção do comportamento. A direção do comportamento indica se um indivíduo encara ou evita uma determinada situação e a intensidade do comportamento relaciona-se com o grau de esforço posto num determinado comportamento".

Já para Anshel (2003), a motivação pode ser vista como a tendência para a direção e seleção de determinados comportamentos, encarando as suas consequências, sendo que esta, para um determinado comportamento, persistirá até serem atingidos os objetivos.

Devido a esta diversidade de concepções e ideias, o conceito de motivação é ainda considerado muito abrangente e subjetivo.

Atualmente, e com base nos pressupostos de Roberts (2001, p. 6), a motivação é caracterizada pelas "disposições, variáveis sociais, e/ou variáveis cognitivas que intervêm, quando um sujeito se envolve numa tarefa, na qual ele ou ela é avaliado, entra em competição com outros ou tenta atingir um patamar de excelência."

Devido a todas estas concepções idealizadas, foram surgindo diferentes teorias ao longo dos tempos. De entre as várias abordagens, surgiram as teorias mecanicistas, que estabeleciam uma relação direta entre o comportamento do indivíduo e as suas necessidades psicológicas (Fonseca, 1999), ou seja, o homem era visto como um ser que concebia as suas ações através de estímulos internos, originando reações automáticas (impulsos). Assim, estas teorias referiam que um determinado estímulo originava sempre a mesma resposta.

Posteriormente, as teorias cognitivistas foram ganhando importância. Estas teorias referiam que a motivação do homem era desenvolvida através de estímulos externos (recompensas e punições).

As teorias socio-cognitivistas surgiram como uma nova abordagem na investigação da motivação, onde se idealizava o homem como um ser que não era moldado e controlado pelos estímulos internos e externos, mas sim capaz de considerar e avaliar os seus comportamentos, pensamentos e emoções nos diferentes contextos, refletindo sobre as suas consequências futuras.

No que diz respeito às teorias socio-cognitivistas direcionadas para o contexto da motivação desportiva, podem ser destacadas a teoria da avaliação cognitiva (Deci, 1971), competência percebida (Harter, 1978), os objetivos de realização (Maher & Nicholls, 1980) e a teoria das expectativas de autoeficácia (Bandura, 1977). Estas são as teorias destacadas, no entanto, existem muitas outras.

A teoria da avaliação cognitiva (Deci, 1971) reflete sobre as razões que levam o indivíduo a realizar uma determinada tarefa, referindo que devem ser distinguidas as diferentes recompensas externas, visto que a resposta de cada um é diferente para cada tipo de recompensa.

Um dos conceitos fundamentais desta teoria é a motivação intrínseca, que se refere a todo o "comportamento que ocorre na ausência de nenhuma recompensa externa aparente" (Deci, 1977, p. 389), isto é, quando uma pessoa realiza uma atividade simplesmente pelo prazer de a realizar.

Esta abordagem é sustentada pela existência de um locus de causalidade percebido, que consiste na perceção da origem dos comportamentos de cada um. As pessoas, que são motivadas por fatores intrínsecos e possuem o controlo do seu próprio comportamento, têm um locus de causalidade mais interno, enquanto as que atribuem o seu comportamento a fatores que não estão sob o seu controlo pessoal, possuem um locus de causalidade mais externo.

Esta teoria propôs a existência de um *continuum* de autodeterminação, que reflete sobre a ideia da existência de uma sequência da motivação intrínseca para a extrínseca e vice-versa.

Harter (1978) contrariou as teorias anteriormente definidas, pois as abordagens passadas apenas refletiam sobre a ideia de sucesso, excluindo a possibilidade do fracasso. Como tal, este autor refletiu sobre uma nova teoria, a teoria da competência percebida, que referia que se o indivíduo não fosse capaz de alcançar o objetivo a que se propôs, poderia sentir-se ansioso, o que iria reduzir a sua motivação para a competência em de situações semelhantes, sentir-se incompetente, pois sentir-se-ia incapaz de executar determinadas ações, reduzindo a sua motivação para situações idênticas, ou poderia não desmotivar, apesar do fracasso, se sentisse que era portador das ferramentas necessárias para obter sucesso em situações posteriores.

Segundo a teoria dos objetivos de realização e relativamente ao contexto desportivo, estes são os objetivos que o atleta procura e pretende alcançar, ou seja, são os seus critérios de sucesso.

Cada indivíduo pretende alcançar o sucesso através de determinados comportamentos, sendo que, no contexto desportivo, só é possível compreender verdadeiramente o atleta conhecendo os seus objetivos de realização. O sucesso ou insucesso de um indivíduo estão relacionados com a forma como cada um avalia e direciona os seus comportamentos e ações para uma determinada tarefa.

Segundo Nicholls (1984, 1992), os objetivos de realização podem ser orientados para a tarefa ou para o ego.

Os objetivos centrados no ego estão relacionados com a importância que cada um dá aos resultados obtidos. Quando os objetivos são orientados para o ego, o indivíduo pretende demonstrar um rendimento superior ao dos outros, ou seja, pretende evidenciar as suas próprias competências.

Nos objetivos orientados para a tarefa, os indivíduos centram-se em melhorar as suas competências e desempenho, através do esforço e persistência. Ao contrário dos objetivos centrados no ego, na orientação para a tarefa, o indivíduo procura demonstrar as competências relativamente a si mesmo e não aos outros.

No que diz respeito à teoria das expectativas de autoeficácia, Bandura (1977, 1986) define que o conceito de autoeficácia se refere à capacidade de um indivíduo avaliar as suas próprias competências, analisando qual o rendimento que é possível obter através destas. A avaliação destas competências realiza-se de acordo com as exigências das tarefas, o que permite ao indivíduo perceber e organizar as suas expectativas relativamente a um determinado objetivo. O autor definiu a existência de dois tipos de expectativas, as do resultado e as de eficácia pessoal.

Como forma de estruturar as expectativas de autoeficácia, podem ser utilizadas informações provenientes das experiências pessoais de realização, experiências vicariantes, persuasão verbal e estado de ativação fisiológica. As experiências pessoais de realização são a causa com maior impacto relativamente às expectativas de autoeficácia, sendo que a persuasão verbal e o estado de ativação fisiológica são as causas com um impacto menos significativo a este nível.

Tal como as teorias da motivação, existe também uma diversidade de estudos realizados no âmbito deste tema. Entre vários estudos será destacado o de Gill et al. (1983).

O estudo de Gill et al. (1983) foi um dos mais relevantes nesta área, uma vez que estes investigadores desenvolveram um questionário, *Participation Motivation Questionnaire (PMQ)*, que permitia avaliar os principais motivos implícitos na prática desportiva dos jovens.

Os resultados deste estudo demonstraram que os principais motivos para a prática eram: melhorar as competências, divertimento, aprender novas competências, desafio e ser fisicamente saudável.

Em Portugal, Fonseca e Maia (2000) investigaram a importância que as crianças e jovens atribuíam a um determinado conjunto de motivos, de acordo com a sua preponderância relativamente à prática desportiva. Na generalidade, os principais fatores motivacionais para a prática desportiva estavam associados ao desenvolvimento e aperfeiçoamento das capacidades, procura e aquisição de novas competências e a manutenção de elevados níveis de forma física.

Os estudos realizados a nível internacional evidenciam que o conjunto de motivos subjacentes à prática desportiva é muito vasto. No entanto, é possível verificar que os motivos mais frequentes pertencem às categorias da competência, saúde, afiliação e divertimento.

No panorama nacional, os resultados dos estudos são semelhantes aos realizados a nível internacional, sendo que a afiliação foi um dos motivos indicados pelos jovens como um dos mais importantes, mesmo no caso das modalidades desportivas individuais.

Para além da discriminação dos motivos para a prática, os estudos efetuados demonstram que os praticantes de modalidades desportivas realizadas em clubes valorizam os motivos que se relacionam com a obtenção de sucesso nas competições, aperfeiçoamento da técnica e das competências físicas (Fonseca & Maia, 2000).

8. Metodologia

8.1. Caracterização da Amostra

A amostra da presente investigação inclui uma seleção de atletas da Escola do Lazer do Rio Ave Futebol Clube.

Esta amostra é constituída por de 68 atletas, todos do sexo masculino. A amostra compreendia jovens atletas com idades entre os 4 e os 12 anos ($7,79 \pm 1,79$). Dos 68 atletas, 25 entram em competições e os restantes não.

Na Escola do Lazer os atletas encontram-se divididos em três escalões:

- Petizes – compreende atletas de idades entre 4 e 6 anos;
- Traquinas – compreende atletas de idades entre 7 e 8 anos;
- Benjamins – compreende atletas de idades entre 9 e 11 anos.

No quadro 19 está representada a distribuição dos atletas em função do escalão.

Quadro 19 - Distribuição dos atletas em função do escalão.

Escalão	Número de Atletas
Petizes	21
Traquinas	24
Benjamins	23

Relativamente à frequência semanal de treino, esta pode ser dividida em dois parâmetros: horas de treino semanais e periodicidade dos treinos. Uma vez que todos os atletas que participaram no estudo pertencem à Escola do Lazer, as horas de treinos semanais são três e a periodicidade dos treinos são dois por semana.

8.2. Instrumentos

Foi utilizado o *Questionário de Motivação para as Atividades Desportivas (QMAD)* (anexo 5), versão traduzida para a realidade portuguesa por Serpa (1992), do *PMQ*, com o objetivo de avaliar os motivos para a prática desportiva.

O instrumento é formado por trinta e duas questões agrupadas em oito dimensões, sendo elas: o estatuto (e.g., ganhar, receber prémios, ser conhecido); emoções (e.g., descarregar energias, ter emoções fortes, libertar a tensão); prazer (e.g., divertimento, gostar); competição (e.g., novos desafios, entrar em competições); forma física (e.g., manter a forma física, fazer exercício); desenvolvimento de competências (e.g., melhorar as competências técnicas, adquirir novas técnicas); afiliação geral (e.g., estar com os amigos, pertencer a um grupo) e afiliação específica (e.g., trabalhar em equipa, influência de familiares, amigos e treinadores). No quadro 20, encontram-se especificadas as questões pertencentes a cada dimensão.

Quadro 20 - Questões referentes a cada dimensão.

Dimensões	Questões
Estatuto	3, 5, 12, 14, 19, 22, 26 e 29
Emoções	4, 7 e 13
Prazer	16, 20, 30, 31 e 32
Competição	21 e 27
Forma Física	6, 15, 17 e 25
Desenvolvimento de Competência	1, 10 e 24
Afiliação Geral	2, 11 e 23
Afiliação Específica	8, 9, 18 e 28

Este instrumento avalia os motivos para a prática desportiva, utilizando a escala de Likert que varia de 1 a 5: 1. Nada importante; 2. Pouco importante; 3. Importante; 4. Muito importante; 5. Totalmente importante.

8.3. Procedimentos

Após a informação dos propósitos da investigação e a obtenção do consentimento livre e esclarecido por parte dos encarregados de educação dos atletas (anexo 6), foram aplicados os questionários, sendo solicitado que respondessem de forma sincera e sendo garantido o anonimato e a confidencialidade das respostas.

Os questionários foram aplicados antes dos treinos, de modo a evitar diferentes estados emocionais (fadiga, cansaço) por mim, com a supervisão do coordenador da Escola do Lazer.

Os atletas mais novos (4 a 6 anos) preencheram os inquéritos com o meu auxílio. Ao auxiliar tentei não influenciar as respostas dos atletas, explicando apenas de forma clara e sucinta cada tópico do questionário.

8.4. Análise Estatística

O tratamento dos dados foi realizado no *software* SPSS 23.0., calcularam-se as estatísticas descritivas (frequência, média e desvio-padrão, mínimo e máximo) e posteriormente foi efetuada uma análise da variância das médias entre os três escalões (teste ANOVA).

A significância estatística foi fixada em $p \leq 0,05$ para toda a análise dos resultados.

9. Resultados

De modo a averiguar quais os motivos mais relevantes para a prática desportiva, serão apresentados primeiramente os resultados obtidos através da análise descritiva seguindo-se a apresentação dos resultados comparativos das médias de cada escalão.

A descrição dos dados apresentados no quadro 21 demonstra o valor médio das respostas a cada uma das 8 dimensões motivacionais inseridas no QMAD, sendo que o valor 1 indica motivos nada importantes e o valor 5 representa motivos totalmente importantes.

Quadro 21 - Análise descritiva das dimensões motivacionais.

Dimensões	Média ± Desvio Padrão	Minino	Máximo
Estatuto	2,95 ± 0,82	1,13	4,38
Emoções	3,46 ± 0,81	1,67	5,00
Prazer	4,04 ± 0,52	2,60	5,00
Competição	3,91 ± 0,74	2,00	5,00
Forma Física	4,07 ± 0,72	2,50	5,00
Desenvolvimento de Competências	4,17 ± 0,70	2,33	5,00
Afiliação Geral	3,88 ± 0,75	2,00	5,00
Afiliação Específica	3,87 ± 3,87	2,75	5,00

Assim, de acordo com o quadro 21 e com os itens mencionados no QMAD, os atletas indicaram como principais motivos para a prática diversos fatores, sendo eles o prazer (4,04 ± 0,52), a forma física (4,07 ± 0,72), desenvolvimento de competências (4,17 ± 0,70).

As dimensões motivacionais com menor importância atribuída pelos inquiridos foram o estatuto (2,95 ± 0,82) e as emoções (3,46 ± 0,81).

Relativamente aos motivos para a prática, o quadro 22 demonstra os resultados obtidos para cada um dos escalões.

Quadro 22 - Escolha das dimensões motivacionais em função do escalão.

	Petizes	Traquinas	Benjamins	Teste ANOVA
Estatuto	2,70 ± 0,63	2,81 ± 0,92	3,33 ± 0,75	F=4,10 p=0,02
Emoções	3,30 ± 0,89	3,29 ± 0,80	3,76 ± 0,65	F=2,74 p=0,07
Prazer	4,03 ± 0,46	3,93 ± 0,65	4,17 ± 0,41	F=1,18 p=0,32
Competição	3,54 ± 0,74	3,83 ± 0,73	4,33 ± 0,54	F=7,56 p=0,00
Forma Física	3,85 ± 0,74	4,01 ± 0,78	4,35 ± 0,63	F=3,11 p=0,05
Desenvolvimento de Competências	3,94 ± 0,70	4,07 ± 0,76	4,51 ± 0,63	F=4,55 p=0,01
Afiliação Geral	3,76 ± 0,79	3,94 ± 0,83	3,91 ± 0,64	F=0,36 p=0,70
Afiliação Específica	3,64 ± 0,48	3,92 ± 0,52	4,01 ± 0,65	F=2,57 p=0,08

De acordo com os valores apresentados no quadro 22, é possível verificar que existem diferenças estatisticamente significativas entre os escalões relativamente às dimensões de estatuto, de competição, de forma física e desenvolvimento de competências. As restantes dimensões não apresentam diferenças estatisticamente significativas.

É possível averiguar que, no escalão de Petizes, as dimensões do prazer, forma física e desenvolvimento de competências foram as que apresentaram valores mais altos. Nos Traquinas, as dimensões com valores mais altos foram a forma física, o desenvolvimento de competências e a afiliação geral. Nos Benjamins, as dimensões de competição, forma física e desenvolvimento de competência apresentaram os valores mais altos.

Relativamente às dimensões que apresentaram valores mais baixos, as emoções e o estatuto apresentaram os valores mais baixos para todos os escalões.

10. Discussão

O presente trabalho teve como objetivo o estudo dos principais fatores motivacionais para a prática desportiva na Escola do Lazer, com o intuito de melhorar as estratégias de marketing, de captação e comunicação com futuros atletas e ainda melhorar a comunicação entre os técnicos do clube e os seus atletas.

No que refere aos motivos que levam os atletas à prática de futebol na Escola do Lazer, os resultados obtidos revelam que estes consideram a forma física, o desenvolvimento de competências e o prazer como as dimensões motivacionais mais importantes para a prática destas modalidades.

Como foi verificado, os motivos mais importantes para a prática desportiva dos sujeitos da amostra estão intimamente relacionados com os aspetos motivacionais intrínsecos, promovendo e aperfeiçoando as capacidades individuais dos sujeitos, ao mesmo tempo que desenvolvem as suas competências de autonomia, como definido por Alves et al. (1996).

Os resultados obtidos são semelhantes aos mais citados na literatura (Cruz, 1996; Fonseca, 1999; Gill et al., 1983; Serpa, 1992), que consideram que os motivos principais para a prática desportiva se encontram associados à manutenção da forma física, desenvolvimento de competências, divertimento e prazer.

Apesar de não terem obtido valores tão elevados nos resultados do estudo em causa, os fatores associados à afiliação e à competição são também fatores importantes para os inquiridos. Este facto pode dever-se às diferenças individuais do sujeito, aos critérios de sucesso de cada um e ao contexto sociocultural em que cada individuo se insere.

Nos estudos já referidos, e tal como acontece com os resultados obtidos nesta investigação, a forma física e o desenvolvimento de competências foram dois dos fatores mais elevados nos três escalões. Este facto parece provar a

importância das competências físicas e técnicas nesta modalidade, estando os atletas conscientes da necessidade de aperfeiçoar as suas capacidades como forma de obter melhores resultados.

Como refere Fonseca e Maia (2000), é compreensível que os jovens que praticam uma modalidade desportiva integrada num clube e que participam regularmente em competições privilegiem motivos que estejam relacionados com esta realidade.

Relativamente aos motivos com menos significância, os resultados da investigação são semelhantes aos obtidos através de estudos realizados sobre esta temática (Fonseca & Maia, 2000; Gill et al., 1983), onde existe a evidência que os motivos associados às emoções e à procura de um estatuto elevado são considerados os menos importantes para a decisão de praticarem a sua modalidade.

Com o objetivo de verificar se a preponderância das dimensões motivacionais sofre alterações em função dos escalões, recorreu-se à análise da variância das médias entre os escalões (teste ANOVA).

Através da análise dos resultados, foi possível verificar que existiam diferenças significativas relativamente ao estatuto, à competição, à forma física e ao desenvolvimento de competência, o que significa que os atletas não privilegiam da mesma forma estas dimensões. No entanto, verifica-se uma tendência para os atletas do escalão Petizes obterem valores inferiores nas dimensões anteriormente referidas.

A existência de diferenças estatisticamente significativas entre as dimensões motivacionais de cada escalão evidencia que a importância dos motivos sofre alterações entre as idades.

11. Conclusão

A elaboração deste trabalho permitiu compreender, de uma forma mais completa, quais os fatores motivacionais mais significativos para a prática de futebol na Escola do Lazer.

Os resultados obtidos no presente estudo demonstram que os principais motivos para a prática desportiva são a manutenção da forma física, o desenvolvimento de competências e o prazer. Os motivos indicados como menos significativos são as emoções e o estatuto.

Quando comparados, os escalões estudados, a observação dos resultados permite concluir que existem diferenças significativas nas dimensões de estatuto, de competição, de forma física e de desenvolvimento de competências. Verifica-se uma tendência para que os atletas do escalão Petizes atribuem valores mais baixo às dimensões anteriormente referidas.

Ao compreendermos melhor as necessidades dos consumidores, conseguimos criar planos de marketing que se adaptam à nossa realidade, conseguindo assim cumprir com maior facilidade o objetivo de aumentar o número de atletas da Escola do Lazer.

Os resultados obtidos neste estudo servem como base para a criação e melhoramento de planos de marketing e divulgação da Escola do Lazer, e permitirão ao coordenador da escola e todos os treinadores planearem os treinos de acordo com os principais motivos expostos pelos atletas e ainda melhorarem a comunicação com os seus atletas.

Tendo em conta que nesta pesquisa não participaram todos os alunos da escola, estudos futuros são necessários com uma maior amostra, outras investigações que se centrem no papel dos pais na motivação que os leva a inscrever os filhos na Escola do Lazer e estudos longitudinais que acompanhem o percurso do atleta e investiguem o desenvolvimento dos seus

fatores motivacionais ao longo das diferentes fases do seu desenvolvimento são estudos que futuramente se podem realizar.

REFLEXÃO E
CONSIDERAÇÕES
FINAIS

A realização do EP no departamento de formação do RAFC e a concretização do devido relatório assumiu-se como uma excelente ferramenta para aplicar todos os conhecimentos adquiridos durante a minha carreira académica, onde todas as atividades realizadas ao longo do EP foram relevantes para o meu crescimento, tanto a nível profissional como pessoal.

Ao concretizar este relatório pude de uma forma concisa e detalhada relatar as principais áreas de trabalho sobre quais me debrucei, refletindo sobre ele na sua totalidade.

Durante toda esta etapa, os principais objetivos delineados inicialmente foram concretizados. De uma forma geral, os meus objetivos consistiam em definir-me como gestora desportiva, tomar consciência da dinâmica inerente ao mundo do trabalho, aplicar a contextos reais de trabalho os conhecimentos adquiridos na formação do mestrado, desenvolver novos conhecimentos, desenvolver as minhas capacidades de comunicação, interação e de tomada de decisão, sentir-me confortável na equipa para poder ser capaz de intervir sem qualquer receio, desenvolver uma relação de ajuda e cooperação com os meus colegas e não ser sempre dependente dos meus colegas e do meu orientador.

Será escusado dizer, que seria muito difícil, neste curto período de tempo, conseguir um domínio de todas as matérias envolventes à gestão de uma realidade desportiva, neste caso de um clube de futebol. No entanto, de uma forma geral, foi possível conhecer os mecanismos gerais com que o departamento de formação se debruça e tudo o que ele envolve.

A minha adaptação foi bastante rápida o que facilitou, sem dúvida, o meu trabalho durante este período de estágio. O facto de ser tímida fez com que, no princípio da minha adaptação, fosse mais calada, mas ao longo do tempo fui ganhando autoconfiança, o que facilitou o meu trabalho e a interação com os membros do departamento, mantendo sempre uma postura formal.

A minha relação com o Orientador Francisco Costa, com o coordenador da Escola do Lazer, com os administrativos e com os treinadores foi sempre boa o que me facilitou bastante o trabalho, colocou-me mais à vontade e também fez com que me sentisse à vontade para colocar questões quando tivesse qualquer dúvida.

Ao longo do EP trabalhei em quatro áreas de trabalho distintas: gestão de espaços, gestão de eventos, direitos de formação e processo de certificação de entidades formadoras. Destas áreas a que me infligiu mais dificuldades foi a área dos Direitos de Formação, uma vez que no início do estágio nem sequer sabia em que consistiam, sendo necessário realizar uma vasta pesquisa para me familiarizar. Neste momento, esta é a área que prefiro trabalhar.

Mostrei-me sempre disponível para realizar todas as tarefas pré-estabelecidas e que me propuseram da forma mais rigorosa e empenhada possível. Mostrei ser uma pessoa dedicada, paciente, disposta a aprender e ajudar no que fosse necessário.

No meu caso concreto, o EP permitiu conhecer a forma de organização de um clube de futebol, em especial o RAFC, fugindo às realidades que eu estava habituada, mudando em muitos aspetos a minha perceção e compreensão de todos os conhecimentos adquiridos.

A aprendizagem durante o estágio foi constante, adquiri capacidades a nível de empenho, de dedicação, de pontualidade, de organização, de autonomia, de iniciativa, melhorei o meu relacionamento social, desenvolvi a capacidade de comunicação e aperfeiçoei novas competências como gestora.

Deste modo, perceciono que a minha prestação durante todo o estágio foi bastante positiva, evolui imenso durante todo o processo e sei que hoje sou uma melhor profissional, em todos os aspetos e espero que futuramente toda esta experiência me dê grandes frutos.

Apesar de todas estas competências adquiridas, sinto que ainda necessito de aprender e trabalhar muito para alcançar um nível excelente. No entanto, vou estudando e pondo em prática todos os conhecimentos, de modo a ganhar cada vez mais experiência.

Como a área de Gestão Desportiva é uma área pela qual nutro bastante interesse, a oportunidade de realização do estágio num clube de futebol com grande mérito na sua formação foi uma experiência bastante relevante e enriquecedora para a minha formação, tendo adquirido conhecimentos que certamente me serão muito úteis no futuro.

Uma das minhas grandes esperanças em realizar o 2º Ciclo em Gestão Desportiva e este EP era melhorar as minhas perspetivas futuras a nível profissional.

No final do meu estágio, foi-me proposta a realização de um estágio emprego pelo presidente do departamento de formação do RAFC, o que permitirá desenvolver a minha carreira profissional. Esta proposta foi realizada, uma vez que os superiores do departamento ficaram bastante satisfeitos com a minha prestação de serviços ao longo do EP, dando-me a oportunidade de lutar por uma carreira profissional como gestora desportiva neste clube.

SÍNTESE FINAL

FUTEBOL DE FORMAÇÃO NO RIO AVE FUTEBOL CLUBE: COMO GERIR?

Bruna Fangueiro Coentrão⁴

Resumo

O presente artigo tem como finalidade relatar a experiência obtida no estágio profissionalizante realizado no departamento de formação do Rio Ave Futebol Clube.

Durante o estágio foram várias as atividades realizadas, desde a gestão de espaços, a gestão de eventos, o tratamento dos direitos de formação, até às tarefas realizadas para o processo de certificação de entidades formadoras.

No futebol, a formação de atletas é bastante importante, uma vez que permite diminuir gastos futuros em contratações de atletas externos e ainda aumentar os ganhos com a transferência de jogadores. Deste modo, as escolas de futebol têm ganho uma enorme importância. De modo a garantir um elevado número de atletas na Escola do Lazer do Rio Ave Futebol Clube, realizei um estudo para compreender quais os motivos que levam as crianças a ingressar na Escola do Lazer, com o intuito de melhorar os planos de marketing e comunicação utilizados nesta instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Estágio profissionalizante, Gestão desportiva, Direitos de formação, Gestão de espaços, Gestão de eventos.

Abstract

The purpose of this article is to describe the experience obtained in the professionalizing internship carried out in the training department of Rio Ave Futebol Clube.

During the internship I carried out several activities, from space management, event management, treatment of the training rights, to tasks performed for the certification process of teaching institutions.

⁴ Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

In football athletes' training is very important since that it allows reducing future spending on external hiring and even increasing earnings with the transfer of players. Thus, the football schools have gained enormous importance. In order to ensure a high number of athletes in Escola do Lazer do Rio Ave Futebol Clube, I conducted a study to understand the motives that lead children to join the Escola do Lazer, in order to improve the marketing and communication plans used by this institution.

KEYWORDS: Professional internship, Sports management training rights, Spaces management, Events management.

Introdução

O processo de estágio profissionalizante visa a integração de um estudante numa instituição ligada à área do desporto, para que este aplique os conhecimentos e ferramentas adquiridas no mestrado num contexto real e prático e se familiarize com as suas práticas, desenvolvendo competências e descobrindo aptidões para o exercício da atividade profissional da gestão do desporto. O estágio decorreu no Rio Ave Futebol Clube (RAFC), mais especificamente no Departamento de Formação do RAFC e teve a duração de nove meses.

Atualmente a formação de jogadores no futebol, como em qualquer modalidade, tornou-se um aspeto indispensável para que no futuro possam surgir atletas de rendimento superior (Fernandes 2004).

De modo a combater a crise económica que vivemos, os clubes necessitaram de apostar na formação de jogadores, em vez que contrataram jogadores de clubes alheios, elevando, ao mesmo tempo, o nível desportivo dos seus jogadores. Para Oliveira (2001), a aposta na formação é uma das grandes soluções para resolver os problemas económicos dos clubes. Santos (2012) defende que, com o instalar e acentuar da crise económica mundial, os clubes têm sentido a necessidade de formar os seus próprios jogadores, preparando-os para a carreira enquanto seniores nos respetivos clubes. Ainda Moita (2008) defende que uma aposta séria e organizada na formação de jovens jogadores por parte dos clubes pode ser encarada como um aspeto decisivo para o sucesso dos mesmos, não apenas no plano desportivo, como também do ponto de vista financeiro, tendo em conta a possibilidade de se poderem vir a tornar futuros jogadores do plantel sénior. Leandro (2003) refere que os clubes formam jogadores de qualidade no sentido de assim os integrarem nas suas equipas seniores, evitando o pagamento de avultadas quantias na aquisição de jogadores a outros clubes. Além de evitarem a compra de jogadores, podem tornar-se os vendedores de grandes jogadores.

Todos estes fatores levaram os clubes a procurarem uma aposta séria na formação, potenciando e valorizando os jogadores que são formados pelos próprios clubes. A integração dos jogadores da formação no plantel sénior é um aspeto bastante importante e ainda o objetivo primordial atribuído por vários autores, uma vez que, ao transitar os jogadores da formação para o escalão sénior, o clube não necessita de realizar contratações.

O objetivo final do processo de formação é dotar os atletas de uma qualificação suficiente que permita à organização usufruir dos seus serviços.

A base da formação de jogadores era realizada nas ruas, onde as crianças tinham a possibilidade de ter o seu primeiro contacto com a bola e ainda de brincar/jogarem com seus amigos. Assim, o futebol de rua tinha um papel importante na formação de jogadores e ainda na criação do sonho de ser jogador profissional de futebol. Ramos (2003) realça que o período que antecede a entrada dos jogadores nos clubes era fundamentalmente vivido na rua, espaço onde muitos dos jogadores de alto nível iniciam a sua prática desportiva de uma forma completamente espontânea e sem nenhuma base teórica na orientação da sua aprendizagem.

Mas, com o desenvolvimento da sociedade, verificamos quase o desaparecimento do futebol de rua, onde as crianças passaram apenas a poder jogar nos clubes. Garganta (2006) realça que, devido ao progresso das cidades, da diminuição dos espaços e do tempo disponível, é complicado encontrar espaços nos quais se possa jogar livremente, tendo-se verificado uma diminuição da prática do futebol de rua. Deste modo surgiram as “escolinhas” de futebol, que pretendem proporcionar as mesmas oportunidades que o futebol de rua. Lobo (2007) realça “(...) que afinal os centros de formação ou escolinhas devem procurar é isso mesmo. Reproduzir em laboratório o futebol de rua – que quase desapareceu das nossas cidades – e cruzá-lo, depois, com melhores condições de lapidar o talento, a nível físico (nutrição, coordenação corporal, etc.). Tudo porém sem beliscar os instintos naturais.” Segundo Pacheco (2001), estas escolas de formação permitem a criação de hábitos desportivos, a melhoria da saúde e a aquisição de um conjunto de valores, como a responsabilidade, a solidariedade e a cooperação.

Com o desenvolvimento que as sociedades têm sofrido, a necessidade crescente de uma aposta na formação e o fascínio que as crianças veem no futebol é encarado como uma forma de atingir o sucesso, o que tem vindo a aumentar o interesse pela prática desportiva, contribuindo para que cada vez mais crianças e jovens iniciem a sua prática desportiva precocemente.

O presente artigo tem como finalidade relatar a experiência obtida no estágio profissionalizante realizado no departamento de formação do Rio Ave Futebol Clube.

Descrição das Atividades Realizadas

Durante o estágio foram várias as atividades realizadas, desde a gestão de espaços, a gestão de eventos, o tratamento dos direitos de formação, as tarefas realizadas para o processo de certificação de entidades formadoras e um estudo empírico.

A gestão dos espaços consistiu em criar um plano semanal de treinos, no qual consta a percentagem de campo atribuída a cada equipa, conforme os horários de início de treino de cada. Para facilitar a elaboração dos planos semanais de treinos, criei um documento, horário semanal de treinos, que foi afixado na sala dos treinadores todas as segundas-feiras de manhã, onde estes preencheram os horários dos treinos para cada dia da semana e ainda indicaram o dia de folga. Os planos foram criados com o calendário do Microsoft Office Outlook 2013, no qual para cada dia e para cada equipa criei um compromisso no horário estabelecido pelos treinadores e, de seguida, realizei a distribuição dos campos. Ao longo do estágio tive a possibilidade de criar quarenta planos semanais de treinos, que se agruparam em três tipos de planos: planos normais, planos de férias e planos com jogos seniores.

A gestão de eventos consistiu na organização de atividades mensais para a Escola do Lazer com o intuito de promover atividades que os jogadores não podiam realizar nos seus quotidianos, possibilitar a interação com jogadores de outras escolinhas de futebol e ainda permitir às crianças que não pertencem à escola (familiares e amigos dos jogadores da escola) a participação nestas atividades, de modo a vivenciar e experimentar o ambiente do RAFC. No decorrer do estágio foram organizadas cinco atividades distintas: Futebol de Rua, Jogos Tradicionais, Visita ao Estádio dos Arcos do Rio Ave Futebol Clube, Encontro desportivo com a Escolinha do Futebol Clube de Famalicão e Provas de Atletismo.

Para a realização do tratamento dos direitos de formação foi necessário realizar uma extensa pesquisa e estudo sobre este tema, para me familiarizar com esta temática. Inicialmente criei cento e sessenta e cinco fichas individuais (desde os Sub-13 até aos Sub-19) que são constituídas por uma foto e por dois grupos informativos: dados pessoais (nome completo do atleta, data de nascimento, nacionalidade, estado civil, peso e altura) e dados profissionais (posição de jogo do atleta, pé dominante, internacionalizações, agente desportivo e informações do passaporte desportivo). Para o correto preenchimento das informações dos passaportes desportivos foram pedidos à Associação de Futebol do Porto os passaportes desportivos dos atletas desde os Sub-14 até aos Sub-19. Após o recebimento destes, tive a possibilidade de preencher a parte das fichas correspondente aos passaportes desportivos e ainda iniciar os cálculos dos valores dos direitos de formação a pagar aos clubes envolvidos na formação dos atletas. Todos os cálculos foram realizados com um ficheiro de Excel que continha fórmulas automáticas para calcular os valores.

Para o processo de certificação de entidades formadoras, o Rio Ave Futebol Clube necessitou de criar um dossier de autoavaliação, de modo a demonstrar que o clube cumpria todos os critérios e requisitos estabelecidos no Manual de Certificação das Entidades Formadoras da Federação Portuguesa de Futebol. Para este processo foram-me delegadas cinco tarefas: atualizar o organograma do departamento de formação, realizar um estudo para determinar a percentagem de atletas que residem a mais de uma hora do Estádio dos Arcos, criar um Documento Orientador da Formação (em conjunto com o coordenado do departamento de formação), criar um Dossier de Treino (em conjunto com o coordenado do departamento de formação) e realizar um estudo para determinar a percentagem de campo que cada escalão ocupa nos treinos. Todos estes documentos foram introduzidos no dossier de avaliação.

Estudo Empírico

No estudo procurámos identificar os fatores motivacionais para a prática de futebol na Escola do Lazer, com o intuito de melhorar as estratégias de marketing, de captação e comunicação com futuros atletas e ainda melhorar a comunicação entre os técnicos do clube e os seus atletas.

A amostra do nosso estudo foi constituída por 68 alunos pertencentes à Escola do Lazer. Para a realização do estudo, no sentido de avaliar os fatores motivacionais, foram administrados aos inquiridos o *Questionário de Motivação para as Atividades Desportivas (QMAD)* (Sarpa, 1992), formado por trinta e duas questões agrupadas em oito dimensões (estatuto, emoções, prazer, competição, forma física, desenvolvimento de competências, afiliação geral e afiliação específica).

O tratamento dos dados foi realizado no *software* SPSS 23.0., calcularam-se as estatísticas descritivas (frequência, média e desvio-padrão, mínimo e máximo) e posteriormente foi efetuada uma análise da variância das médias entre os três escalões (teste ANOVA). A significância estatística foi fixada em $p \leq 0,05$ para toda a análise dos resultados.

Os resultados obtidos através da análise descritiva demonstram que as dimensões mais valorizadas foram o prazer ($4,04 \pm 0,52$), a forma física ($4,07 \pm 0,72$), desenvolvimento de competências ($4,17 \pm 0,70$). Estes são semelhantes aos mais citados na literatura (Cruz, 1996; Fonseca, 1999; Gill et al., 1983; Sarpa, 1992; Ales et al, 1996), que consideram que os motivos principais para a prática desportiva se encontram associados à manutenção da forma física, desenvolvimento de competências, divertimento e prazer.

Através do teste ANOVA foi possível verificar que existiam diferenças significativas entre os escalões relativamente ao estatuto, à competição, à forma física e ao desenvolvimento de competência, o que evidencia que a idade influi na atribuição de importância a cada dimensão.

Ao compreendermos melhor as necessidades dos consumidores, conseguimos criar planos de marketing que se adaptam à nossa realidade, conseguindo assim cumprir com maior facilidade o objetivo de aumentar o número de atletas da Escola do Lazer.

Tendo em conta que nesta pesquisa não participaram todos os alunos da escola, estudos futuros são necessários com uma maior amostra, outras investigações que se centrem no papel dos pais na motivação que os leva a inscrever os filhos na Escola do Lazer e estudos longitudinais que acompanhem o percurso do atleta e investiguem o desenvolvimento dos seus fatores motivacionais ao longo das diferentes fases do seu desenvolvimento são estudos que futuramente se podem realizar.

Considerações Finais

A realização do estágio profissional no departamento de formação do Rio Ave Futebol Clube assumiu-se como uma excelente ferramenta para aplicar todos os conhecimentos adquiridos durante a minha carreira académica, onde todas as atividades realizadas foram relevantes para o meu crescimento, tanto a nível profissional como pessoal.

Através do estágio consegui tomar consciência da dinâmica inerente ao mundo do trabalho, aplicar a contextos reais de trabalho os conhecimentos adquiridos na formação do mestrado, desenvolver novos conhecimentos, desenvolver as minhas capacidades de comunicação, interação e de tomada de decisão, sentir-me confortável na equipa para poder ser capaz de intervir sem qualquer receio, desenvolver uma relação de ajuda e cooperação com os meus colegas e não ser sempre dependente dos meus colegas e do meu orientador.

A minha adaptação foi bastante rápida o que facilitou, sem dúvida, o meu trabalho durante este período de estágio. Mostrei-me sempre disponível para realizar todas as tarefas pré-estabelecidas e que me propuseram da forma mais rigorosa e empenhada possível.

No meu caso concreto, o estágio profissional permitiu conhecer a forma de organização de um clube de futebol, em especial o Rio Ave Futebol Clube, fugindo às realidades que eu estava habituada, mudando em muitos aspetos a minha perceção e compreensão de todos os conhecimentos adquiridos.

Como a área de Gestão Desportiva é uma área pela qual nutro bastante interesse, a oportunidade de realização do estágio num clube de futebol com grande mérito na sua formação foi uma experiência bastante relevante e enriquecedora para a minha formação, tendo adquirido conhecimentos que certamente me serão muito úteis no futuro.

Bibliografia

- Garganta, J. (2006). Ideais e competências para “pilotar” o jogo de futebol. In G. Tani, J. Bento & R. Peterson (Eds.), *Pedagogia do Desporto*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.
- Leandro, T. (2003). *Modelo de clube: Da concepção à operacionalização - um estudo de caso no Futebol Clube do Porto*. Porto: FCDEF-UP. Dissertação de Licenciatura de Desporto de Rendimento - Futebol apresentada a FCDEF-UP.
- Lobo, L. (2007). Formação, mitos e utopias. *Planeta do Futebol* Consult. 04 de Dezembro de 2015, disponível em <http://www.planetadofutebol.com/index.php?search=futebol+de+rua>
- Moita, M. (2008). *Um percurso de sucesso na formação de jogadores em futebol : estudo realizado no Sporting Clube de Portugal – Academia Sporting/Puma*. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Dissertação de Monografia de Licenciatura apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Oliveira, R. (2001). Jogo cruzado. *O Jogo*, 11 de Fevereiro(12).
- Pacheco, R. (2001). *O ensino do futebol: Futebol de 7 - um jogo de iniciação ao futebol de 11*. Porto: Grafiasa.
- Ramos, F. (2003). *Futebol: Da "rua" à competição*. Lisboa: Instituto de Desporto de Portugal.
- Santos, P. (2012). *O modus operandi de um departamento de scouting de futebol: Estágio profissionalizante realizado na Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD*. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Relatório de Estágio apresentado a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

BIBLIOGRAFIA

- Allen, J., O'Toole, W., McDonnell, I., & Harris, R. (2002). *Festival and special event management* (3.^a ed.). Sydney: John Wiley & Sons.
- Alves, J., Serpa, S., & Brito, A. P. (1996). *Psicologia do desporto: Manual do treinador*. Lisboa: Psicosport.
- Amado, J. (1995). *Contrato de trabalho desportivo: Anotado*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Andrew, D., Pederson, P., & McEvoy, C. (2011). *Research Methods and Design in Sport Management: Evolution of sport management research*. Illinois: Human Kinetics.
- Añó Sanz, V. (2003). *Organization y gestion de actividades deportivas: Los grandes eventos*. Barcelona: INDE Publicaciones.
- Anshel, M. (2003). *Sport psychology: From theory to practice*. San Francisco: Benjamin Cummings.
- Arrya, M., & N'Gila, M. (2014). Gestão de eventos desportivos. In M. Arrya & M. N'Gila (Eds.), *Tendências contemporâneas da gestão desportiva*. Lisboa: Aretê.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bateman, T., & Snell, S. (1996). *Management: Building competitive advantage*. Chicago: Irwin.
- Bento, J. (1991). *Desporto, saúde, vida: Em defesa do desporto*. Lisboa: Livros Horizonte.

- Bento, J. (1998). *Desporto e humanismo: O campo do possível*. Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
- Bento, J. (2007). Em defesa do desporto. In J. Bento & J. Constantino (Eds.), *Em defesa do desporto : Mutações e valores em conflito*. Lisboa: Almedina.
- Bento, J., & Bento, H. (2010). Desporto e Educação Física: Acerca do ideal pedagógico. In J. Bento, G. Tani & A. Prista (Eds.), *Desporto e educação física em português*. Porto: CIFID - Centro de Investigação, Formação, Inovação e Intervenção em Desporto Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Blanc, C. (1999). L'activation des benevoles dans le management de projets sportifs. *Volunteers, Global Society and the Olympic Movement* Consult. 19 de Outubro de 2015, disponível em <http://olympicstudies.uab.es/volunteers/blanc.html>
- Boyer, L., Musso, D., Barreu, G., Collas, L., & Addadi, A. (2007). Organizing a Major Sport Event. In J. Camy & L. Robinson (Eds.), *Managing Olympic Sport Organizations*. Champaign: Human Kinetics.
- Brighenti, O., Clivaz, C., Délétroz, N., & Favre, N. (2005). Sports events network for tourism and economic development in the Alpine space. In J.-L. Chappelet (Ed.), *From inicial idea to success: A guide to bidding for sports events for politicians and administrators*. Switzerland: Sentedalps Consortium.
- Camy, J., & Robinson, L. (2007). *Managing Olympic sports organizations*. Champaign: Human Kinetics.
- Coelho, J. (2001). *Portugal a equipa de todos nós: Nacionalismo, futebol e média*. Porto: Edições Afrontamento.

- Conselho da Europa. (1992). *Carta Europeia do Desporto*. Rhodes: Reunião da Comissão dos Ministros do Conselho da Europa.
- Constantino, J. (1999). *Desporto, política e autarquias*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Correia, A. (2001). Marketing estratégico de eventos desportivos. In A. Correia (Ed.), *Seminário Internacional de Gestão de Eventos Desportivos*. Lisboa: Ministério da Juventude e do Desporto. Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Correia, A. (2004). A prática desportiva e as pessoas: Contributo para a identificação, a sistematização e a classificação dos desportos. *Revista Portuguesa de Gestão do Desporto*(1).
- Costas, A. (1992). Desporto e análise social. *Sociologia-Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 101-109.
- Cruz, J. (1996). Motivação para a prática e competição desportiva. In J. Cruz (Ed.), *Manual de psicologia do desporto*. Braga: Sistemas Humanos e Organizacionais.
- Cruz, S. (2012). *Modelo de valorização do direito desportivo resultante da formação*. Aveiro: Cruz, Sérgio. Dissertação de Doutoramento em Contabilidade apresentada a Universidade de Aveiro.
- Cuneen, J. (2000). Purpose & History. *North American Society for Sport Management* Consult. 16 de Outubro de 2015, disponível em <https://www.nassm.com/NASSM/Purpose>
- Cunha, J. (2007). *Formar para a excelência em futebol: Estudo comparativo entre a percepção de jogadores e treinadores, sobre a importância dos factores do treino, durante o processo de formação*. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Dissertação de Licenciatura de Antro

Rendimento - Futebol apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Cunha, L. (2007). *Os espaços do desporto: Uma gestão para o desenvolvimento humano*. Coimbra: Almedina.

Deci, E. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*.

Deci, E. (1977). Intrinsic motivation: Theory and application. In D. Landers & R. Christina (Eds.), *Psychology of motor behavior and sport*. Champaign: Human Kinetics.

Decreto-Lei nº 141/2009 de 16 de Junho [Versão. (2009). eletrónica]. *Diário da República*, 1ª Série - N.º 114. Consult. 2015-12-09, disponível em http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/DL_141_2009.pdf.

Dionísio, P. (2009). *Casos de Sucesso em Marketing Desportivo*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Direção Geral do Emprego e Relações do Trabalho. (2011). *Guia do sistema de certificação de entidades formadoras: Sistema e requisitos de certificação*. Lisboa: MEE.

Elias, N., & Dunning, E. (1992). *A busca da excitação*. Lisboa: Difusão Editorial, Lda.

Federação Portuguesa de Futebol. (2001). Parecer N.º 7/2001: Praticante desportivo, Menor, Transferência, Compensação por formação, Federação Portuguesa de Futebol, Utilidade pública desportiva, Competência regulamentar. *Diário da República*, II Série, N.º 139.

Federação Portuguesa de Futebol. (2012). História da Fundação da FPF. *Federação Portuguesa de Futebol* Consult. 28 de Outubro de 2015, disponível em <http://www.fpf.pt/Noticias/Noticia/Id/169>

Federação Portuguesa de Futebol. (2015a). Comunicado Oficial N.º 1: Época 2015/2016 [Versão eletrónica]. *Federação Portuguesa de Futebol*. Consult. 12 Nov 2015, disponível em <http://www.fpf.pt/Portals/0/Documentos/Centro%20Documentacao/ComunicadosBoletins/CO%201%20-%2015-16%20VF.pdf>.

Federação Portuguesa de Futebol. (2015b). Comunicado Oficial N.º 432: Regulamento e manual de certificação das entidades formadoras [Versão eletrónica]. *Federação Portuguesa de Futebol*. Consult. 14 Out 2015, disponível em <http://www.fpf.pt/Portals/0/Documentos/RegimentosRegulamentos/CO%20432%20Regulamento%20das%20Entidades%20Formadoras.pdf>.

Federação Portuguesa de Futebol. (2015c). Comunicado Oficial N.º 435: Regulamento do Estatuto, da Categoria, da Inscrição e Transferência de Jogadores [Versão eletrónica]. *Federação Portuguesa de Futebol*. Consult. 4 Set 2015, disponível em <http://www.fpf.pt/Portals/0/Documentos/RegimentosRegulamentos/CO%20435%20-%20Regulamento%20do%20Estatuto,%20da%20Categoria,%20da%20Inscri%C3%A7%C3%A3o%20e%20Transfer%C3%Aancia%20de%20Jogadores.pdf>.

Federação Portuguesa de Futebol. (2015d). Entidades formadoras: Regulamento e manual. *Federação Portuguesa de Futebol*. Consult. 14 Dez 2015, disponível em <http://www.fpf.pt/pt-pt/Noticias/Noticia/Id/9030>

Federation International Football Association. (2001). Circular N.º 769: Revised FIFA Regulations for the Status and Transfer of Players. *FIFA*.

Federation International Football Association. (2015). Circular N.º 1484: Regulations on the Status and Transfer of Players - Categorisation of clubs, registration periods and eligibility. *FIFA*.

- Fernandes, J. (2004). *O processo de formação de jogadores de futebol na ilha de São Miguel (Açores): Que realidade?* Porto: Fernandes, João. Dissertação de Licenciatura de Desporto de Rendimento - Futebol apresentada a FCDEF-UP.
- Ferrand, A. (2001). *Gestão da Marca na Organização de Eventos Desportivos*. In A. Correia (Ed.), *Seminário Internacional de Gestão de Eventos Desportivos*. Lisboa: Ministério da Juventude e do Desporto. Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Fonseca, A. (1999). *Atribuições em contextos de actividade física ou desportiva: Perspectivas, relações e implicações*. Porto: António Fonseca. Dissertação de Doutoramento em Ciências do Desporto apresentada a Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.
- Fonseca, A., & Maia, J. (2000). *A motivação dos jovens para a pratica desportiva federada: Um estudo com atletas das regiões centro e norte de Portugal com idades compreendidas entre os 10 e os 18 anos*. Lisboa: Ministério da Juventude e do Desporto: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Fonseca, A., & Paula-Brito, A. (2005). A questão da adaptação transcultural de instrumentos para avaliação psicológica em contextos desportivos nacionais: O caso do Task and Ego Orientation in Sport Questionnaire (TEOSQ). *Psychologica*, 39, 95-118.
- Fonseca, H. (2006). *Futebol de rua, um fenómeno em vias de extinção? Contributos e implicações para a aprendizagem do jogo*. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Dissertação de Licenciatura de Desporto de Rendimento - Futebol apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

- Furegato Moraes, I., Correa Prada, L., Ganfornina Gutiérrez, I., & Carvalho, M. (2016). Regulación de la formación de futbolistas: Modelo y aplicación en Portugal, España e Brasil [Versão eletrónica]. *Revista Española de Educación Física Y Deportes*, 412. Consult. 11 Jan 2015, disponível em <http://www.reefd.es/index.php/reefd/article/view/175/167>.
- Garcia Bravo, S. (1999). Derechos de formación deportiva: modelo espanõl. *Revista Española de Derecho Deportivo*, N.º 12, pag. 185-205.
- Garcia, R. (2004). Antropologia do desporto: O reencontro com Hermes. *Povos e Culturas*(9).
- Garganta, J. (2002). O treino da tática e da técnica nos jogos desportivos à luz do compromisso cognição-ação. In V. Barbanti, A. Amadio, J. Bento & A. Marques (Eds.), *Esporte e atividade física: Interação entre rendimento e qualidade de vida*. Tambore: Manole.
- Garganta, J. (2006). Ideais e competências para “pilotar” o jogo de futebol. In G. Tani, J. Bento & R. Peterson (Eds.), *Pedagogia do Desporto*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.
- Garganta, J. (2007). Modelação tática em jogos desportivos: A desejável cumplicidade entre pesquisa, treino e competição. In F. Tavares, A. Graça & J. Garganta (Eds.), *Olhares e contextos da performance: Da iniciação ao rendimento - 1º Congresso Internacional de Jogos Desportivos*. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Gill, D., Gross, J., & Huddleston, S. (1983). Participation motivation in youth sports. *International Journal of Sport Psychology*.
- Gomes, E., Castro, M., Paoli, P., Bitencourt, V., & Nolasco, V. (2005). Administração/Gestão esportiva. In L. DaCosta (Ed.), *Atlas do esporte no Brasil: Atlas do esporte, educação física e actividades físicas de saúde e lazer no Brasil*. Rio de Janeiro: Shape.

Harter, S. (1978). Effectance motivation reconsidered: Toward a developmental model. *Human Development*, 21, 34-64.

A história da Liga. (S. d.). *Liga Portuguesa de Futebol Profissional* Consult. 28 de Outubro de 2015, disponível em <http://www.ligaportugal.pt/menu-principal/a-liga/a-historia-da-liga/>

Leal, M., & Quinta, R. (2001). *O treino no futebol: Uma conceção para a formação*. Braga: Edições APPACDM.

Leandro, T. (2003). *Modelo de clube: Da concepção à operacionalização - um estudo de caso no Futebol Clube do Porto*. Porto: FCDEF-UP. Dissertação de Licenciatura de Desporto de Rendimento - Futebol apresentada a FCDEF-UP.

Lei nº 5/2007, de 16 de Janeiro: Lei de bases da atividade física e do desporto. (2007). *Diário da República*, 1ª Série - N.º 11.

Lei nº 28/98 (alterada pela Lei nº114/99, de 3 de Agosto). (1998). *Diário da República*, I Série-A, N.º 145.

Lobo, L. (2007). Formação, mitos e utopias. *Planeta do Futebol* Consult. 04 de Dezembro de 2015, disponível em <http://www.planetadofutebol.com/index.php?search=futebol+de+rua>

Maher, M., & Nicholls, J. (1980). Culture and achievement motivation: A second look. In Warren (Ed.), *Studies in cross-cultural psychology*. New York: Academic Press.

Marques, A. (2009). Desporto, responsabilidade e mudança. In J. Bento & J. Constantino (Eds.), *O Desporto e o Estado: ideologias e práticas*. Porto: Edições Afrontamento.

Martins, F. (2013). *O ciclo formativo e os requisitos de uma certificação numa entidade formadora: Reflexão sobre um estágio*. Lisboa: Martins, F.

Relatório de Estágio apresentado a Instituto da Educação da Universidade de Lisboa.

Mazzarracín Borreguero, M. (1998). *La información contable de los recursos humanos*. Madrid: Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas.

Meirim, J. (2015). Certificar a formação desportiva [Versão eletrónica]. *Público*. Consult. 12 Nov 2015, disponível em <https://www.publico.pt/desporto/noticia/certificar-a-formacao-desportiva-1700327>.

Mestre Sancho, J. (2004). *Estrategias de gestion deportiva local*. Barcelona: Inde Publicaciones.

Moita, M. (2008). *Um percurso de sucesso na formação de jogadores em futebol : estudo realizado no Sporting Clube de Portugal – Academia Sporting/Puma*. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Dissertação de Monografia de Licenciatura apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Moreno Rojas, J., & Serrano Domínguez, F. (2002). La activación de los derechos de formación de jugadores en las Sociedades Anónimas Deportivas: Una propuesta a la luz de la nueva normativa FIFA. *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, N.º 59, Pag. 33-39.

Mullin, B., Sutton, W., & Hardy, S. (2000). *Sport marketing*. Champaign: Human Kinetics.

New football transfer system agreed. (2001). *BBC* Consult. 07 de Dezembro de 2015, disponível em <http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/football/1202527.stm>

- Nichols, J. (1984). Conceptions of ability and achievement motivation. In R. Ames & C. Ames (Eds.), *Research on motivation in education*. New York: Academic Press.
- Nichols, J. (1992). The general and the specific in the development and expression of achievement motivation. In G. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise*. Champaign: Human Kinetics.
- Nunes, M. (1999). Os grandes desafios da autarquia no âmbito do Desporto. *Revista Horizonte*, XV(39).
- Nunes, P. (2005). *Lazer, Turismo e Desporto: A animação turístico-desportiva numa perspetiva de sustentabilidade*. Lisboa: FMH. Dissertação de Mestrado em Gestão do Desporto apresentada a Faculdade de Motricidade Humana.
- Oliveira, D. (2011). *FC Porto: Projeto Dragon Force – Estágio Profissionalizante realizado no Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD*. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Relatório de Estágio apresentado a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Oliveira, R. (2001). Jogo cruzado. *O Jogo*, 11 de Fevereiro(12).
- Pacheco, R. (2001). *O ensino do futebol: Futebol de 7 - um jogo de iniciação ao futebol de 11*. Porto: Grafiasa.
- Pereira, E. (1996). Futebol juvenil em Portugal: Escola de Formação? *Revista Horizonte*, XIII(73).
- Pires, G. (1988). Para um Projeto Multidimensional do Conselho do Desporto. *Revista Horizonte*, V(27).
- Pires, G. (1996). *Desporto e política : Paradoxos e realidades*. Lisboa: O Desporto.

- Pires, G. (2003). *Gestão do desporto: Desenvolvimento organizacional*. Porto: Apogesd.
- Pires, G. (2007). *Agôn – Gestão do Desporto: O jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.
- Pires, G., & Sarmiento, J. (2001). Conceito de gestão do desporto : novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, Vol. 1(nº1), 88-103.
- Pires, J. (2000). *Gestão de infraestruturas desportivas municipais no Distrito de Vila Real*. Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física, Universidade do Porto: Pires, J. Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física, Universidade do Porto.
- Pitts, B., & Stotlar, D. (2002). *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown: Fitness Information Technology.
- O que é a Liga. (S. d.). *Liga Portuguesa de Futebol Profissional* Consult. 28 de Outubro de 2015, disponível em <http://www.ligaportugal.pt/menu-principal/a-liga/o-que-e-a-liga/>
- Ramos, F. (2003). *Futebol: Da "rua" à competição*. Lisboa: Instituto de Desporto de Portugal.
- Ribeiro, N., & Nogueira, S. (2007). Contabilização dos jogadores de futebol das sociedades anónimas desportivas: Uma abordagem teórica à luz da IAS 38. *Jornal da Contabilidade*, N.º 364, pag. 216-223.
- Roberts, G. (2001). Understanding the dynamics of motivation in physical activity: The influence of achievement goals on motivational processes. In G. Roberts (Ed.), *Advances in Motivation in Sport and Exercise*. Illinois: Human Kinetics.

- Rocha, C., & Bastos, F. (2011). Gestão do esporte: Definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, Vol. 25, 91-103.
- Sá, D., & Sá, C. (1999). *Marketing para desporto: Um jogo empresarial*. Porto: Edições IPAM.
- Sá, D., & Sá, C. (2009). *Marketing para desporto: Um jogo empresarial*. Porto: IPAM.
- Santos, P. (2012). *O modus operandi de um departamento de scouting de futebol: Estágio profissionalizante realizado na Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD*. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Relatório de Estágio apresentado a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Sarmento, J. (2014). Gestão de eventos desportivos. In M. Arrya & M. N'Gila (Eds.), *Tendências contemporâneas da gestão desportiva*. Lisboa: Aretê.
- Sarmento, J., Pinto, A., Costa, C., & Silva, C. (2011). O evento desportivo como factor de desenvolvimento. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, Vol. 1, N. 1.
- Sarmento, P., & Carvalho, M. (2014). Gestão de instalações desportivas. In M. Silva & M. Arrya (Eds.), *Tendências contemporâneas da gestão desportiva*. Lisboa: Visão e Contextos.
- Serpa, H., & Serpa, V. (2004). *História do futebol em Portugal*. Lisboa: Clube do Coleccionador dos Correios.
- Serpa, S. (1992). Motivação para a prática desportiva: Validação preliminar do questionário de motivação para as actividades desportivas (QMAD). In F. Sobral & A. Marques (Eds.), *FACDEX: Desenvolvimento somato-motor e factores de excelência desportiva na população escolar portuguesa*. Lisboa: Ministério da Educação. Desporto Escolar.

- Silva, A. (2009). *A gestão dos centros de treino dos clubes de futebol*. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Silva, J., & Weinberg, R. (1984). *Psychological foundations of sport*. Illinois: Human Kinetics.
- Thomas, R. (1993). *Sociologie du sport*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Tomlinson, A. (2005). *Sport and leisure cultures*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Walker, M., & Stotlar, D. (1997). *Sport facility management*. Boston: Jones and Bartlett.
- What is EASM. (S. d.). *European Association for Sport Management* Consult. 17 de Outubro de 2015, disponível em www.easm.net
- Zannella, L. (2003). *Manual de organização de eventos: Planejamento e operacionalização*. São Paulo: Editora Atlas.

ANEXOS

Anexo 1 – Horário Semanal de Treinos.

04 a 10 de Janeiro de 2016							
	04 Segunda-feira	05 Terça-feira	06 Quarta-feira	07 Quinta-feira	08 Sexta-feira	09 Sábado	10 Domingo
Sub-10	18h00	18h00	-	Caxinas 19h00	-	Jogo Casa (equipa mista)	
Sub-11	19h00	19h00	-	Parque Ténis 19h00	-		
Sub-12	19h00	19h00	-	19h00	-	Jogo Casa	
Sub-13	19h30	-	19h30	19h30	-	Jogo Fora	
Sub-13 2ªD	19h00	-	19h00	19h00	-	Jogo Fora	
Sub-14	19h30	19h30	19h30	-	19h30		Jogo Casa
Sub-15	19h30	-	19h30	18h30	19h30		Jogo Fora
Sub-16	-	19h30	18h30	19h30	19h30		Jogo Casa
Sub-17	-	19h30	18h30	19h30	19h30		Jogo Fora
Sub-18	17h30	17h30	17h00	17h00	17h30	Jogo Casa	
Sub-19						Jogo Fora	
Escola		18h00		18h00			

Anexo 2 – Plano Semanal de Treinos Normal

Rio Ave Futebol Clube PLANO DE TREINOS

4 de janeiro de 2016 - 10 de janeiro de 2016		janeiro 2016	fevereiro 2016
		S T Q Q S S D	S T Q Q S S D
		1 2 3	1 2 3 4 5 6 7
		4 5 6 7 8 9 10	8 9 10 11 12 13 14
		11 12 13 14 15 16 17	15 16 17 18 19 20 21
		18 19 20 21 22 23 24	22 23 24 25 26 27 28
		25 26 27 28 29 30 31	29
4 de janeiro		5 de janeiro	
17:30 - 19:00 S-19-S-18 Treino (Campo nº 2) ☹		17:30 - 19:00 Sub-19 / Sub-18 - Treino (Campo nº 2)	
18:00 - 19:30 SUB-10 - (Treino) (Campo nº 1 até às 19h e 1/3 após)		18:00 - 19:30 Escolas (2/3 Campo nº 1) ☹	
19:00 - 20:30 S-11 (Treino) (1/3 Campo nº 1)		18:00 - 19:30 SUB-10 - (Treino) (1/3 Campo nº 1)	
19:00 - 20:30 S-12 - Treino (F7) (1/3 Campo nº 1)		19:00 - 20:30 S-11 (Treino) (1/2 Campo nº 2 até às 19h30 e 1/3 após)	
19:00 - 20:30 S-13B - Treino (Campo nº 2 até às 19h30 e 1/3 após)		19:00 - 20:30 S-12 - Treino (F7) (1/2 Campo nº 2 até às 19h30 e 1/3 após)	
19:30 - 21:00 S-13A - Treino (1/3 Campo nº 2 até às 20h30 e 1/2 após)		19:30 - 21:00 S-14 Treino (1/2 Campo nº 1)	
19:30 - 21:00 S-14 Treino (1/3 Campo nº 1 até às 20h30 e Campo nº 1 após)		19:30 - 21:00 Sub-16 - Treino (1/2 Campo nº 1)	
19:30 - 21:00 S-15 Treino (1/3 Campo nº 2 até às 20h30 e 1/2 após)		19:30 - 21:00 Sub-17 - Treino (1/3 Campo nº 2 até às 20h30 e Campo nº 2 após)	
6 de janeiro		7 de janeiro	
17:00 - 18:30 Sub-19 / Sub-18 - Treino (Campo nº 2)		17:00 - 18:30 Sub-19 / Sub-18 - Treino (Campo nº 2)	
18:30 - 20:00 Sub-16 - Treino (Campo nº 2 até às 19h e 1/2 após)		18:00 - 19:30 Escolas (Campo nº 1 até às 19h e 2/3 após) ☹	
18:30 - 20:00 Sub-17 - Treino (Campo nº 1 até às 19h30 e 1/3 após)		18:30 - 20:00 S-15 Treino (Campo nº 2 até às 19h30 e 1/3 após)	
19:00 - 20:30 S-13B - Treino (1/2 Campo nº 2 até às 19h30, 1/4 até às 20h e 1/2 após)		19:00 - 20:30 S-11 (Treino) (Parque de Ténis)	
19:30 - 21:00 S-13A - Treino (1/4 Campo nº 2 até às 20h, 1/2 até às 20h30 e Campo nº 2 após)		19:00 - 20:30 S-12 - Treino (F7) (1/6 Campo nº 1 até às 19h30h e 1/3 após)	
19:30 - 21:00 S-14 Treino (1/3 Campo nº 1 até às 20h00 e 1/2 após)		19:00 - 20:30 S-13B - Treino (1/6 Campo nº 1 até às 19h30h e 1/3 Campo nº 2 após)	
19:30 - 21:00 S-15 Treino (1/3 Campo nº 1 até às 20h00 e 1/2 após)		19:00 - 20:30 SUB-10 - Treino (Caxinas)	
		19:30 - 21:00 S-13A - Treino (1/3 Campo nº 2 até às 20h30 e Campo nº 2 após)	
		19:30 - 21:00 Sub-16 - Treino (1/3 Campo nº 1 até às 20h30 e 1/2 após)	
		19:30 - 21:00 Sub-17 - Treino (1/3 Campo nº 1 até às 20h30 e 1/2 após)	
8 de janeiro		9 de janeiro	
17:30 - 19:00 Sub-19 / Sub-18 - Treino (Campo nº 1 e 2)		10:40 - 11:10 6ª Jornada - (Traquinás "B") - Amarante FC Vs RAFC (ARS Martinho)	
19:30 - 21:00 S-14 Treino (1/2 Campo nº 1)		11:20 - 11:50 5ª Jornada - (Petizes) - GD Águas Santas Vs RAFC (Comp. Desp. Lousada)	
19:30 - 21:00 S-15 Treino (1/2 Campo nº 2)		12:00 - 13:00 12ª Jornada Sub-10/Sub-11 - RAFC Vs Gulpihares F.C. (Vila do Conde)	
19:30 - 21:00 Sub-16 - Treino (1/2 Campo nº 1)		12:00 - 12:30 6ª Jornada - (Petizes) - AC Alfenense Vs RAFC (Comp. Desp. Lousada)	
19:30 - 21:00 Sub-17 - Treino (1/2 Campo nº 2)		13:00 - 14:15 11ª Jornada - (SUB-12) - RAFC Vs Custóias F.C. (Vila do Conde)	
		15:00 - 17:00 16ª Jornada Sub-18 - RAFC Vs F.C. Avintes (bougadense)	
		15:00 - 17:00 19ª Jornada (SUB-19) - F.C. Vizela Vs RAFC (Vizela)	
		16:00 - 17:30 16ª Jornada - Sub-13 - N.D. Col Ermesinde Vs RAFC (Colégio Ermesinde)	
		10 de janeiro	
		09:00 - 10:30 16ª Jornada Sub-16 - RAFC Vs F.C. Avintes (Vila do Conde)	
		11:00 - 12:30 16ª Jornada Sub-14 - RAFC Vs C.D. Candal (Vila do Conde)	
		11:00 - 12:30 18ª Jornada (SUB-15) - Leixões S.C. - RAFC (Matosinhos)	
		11:00 - 12:30 18ª Jornada (SUB-17) - F.C. Vizela Vs RAFC (Vizela)	

Anexo 3 – Plano Semanal de Treinos de Férias

Rio Ave Futebol Clube PLANO DE TREINOS

**28 de dezembro de 2015 -
3 de janeiro de 2016**

dezembro 2015							janeiro 2016						
S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D
		1	2	3	4	5					1	2	3
7	8	9	10	11	12	13		4	5	6	7	8	9
14	15	16	17	18	19	20		11	12	13	14	15	16
21	22	23	24	25	26	27		18	19	20	21	22	23
28	29	30	31					25	26	27	28	29	30

28 de dezembro

10:00 - 11:30 S-14 Treino (Campo nº 1)
10:00 - 11:30 S-19-S-18 Treino (Campo nº 2) ☹
15:00 - 16:30 S-13B - Treino (Campo nº 1)
15:00 - 16:30 Sub-16 - Treino (Campo nº 2)
16:30 - 18:00 S-13A - Treino (Campo nº 2)
16:30 - 18:00 Sub-17 - Treino (Campo nº 1)
18:00 - 19:30 Escolas (2/3 Campo nº 1) ☹
18:00 - 19:30 S-11 (Treino) (1/2 Campo nº 2)
18:00 - 19:30 S-15 Treino (1/2 Campo nº 2)
18:00 - 19:30 SUB-10 - (Treino) (1/3 Campo nº 1)

29 de dezembro

10:00 - 11:30 S-19-S-18 Treino (Campo nº 2) ☹
15:00 - 16:30 S-13B - Treino (1/2 Campo nº 1)
15:00 - 16:30 S-14 Treino (Campo nº 2)
15:00 - 16:30 Sub-16 - Treino (1/2 Campo nº 1)
16:30 - 18:00 S-13A - Treino
16:30 - 18:00 Sub-17 - Treino
18:00 - 19:30 Escolas (2/3 Campo nº 1) ☹
18:00 - 19:30 S-11 (Treino) (1/3 Campo nº 2)
18:00 - 19:30 S-12 - Treino (F7) (1/3 Campo nº 2)
18:00 - 19:30 S-15 Treino (1/3 Campo nº 2)
18:00 - 19:30 SUB-10 - (Treino) (1/3 Campo nº 1)

30 de dezembro

10:00 - 11:30 15ª Jornada Sub-16 - RAFC Vs S.C. Canidelo (Vila do Conde)
10:00 - 11:30 S-15 Treino (2/3 Campo nº 2)
10:00 - 11:30 SUB-10 - (Treino) (1/3 Campo nº 2)
11:30 - 13:00 S-14 Treino (Campo nº 1)
15:00 - 17:00 18ª Jornada (SUB-19) - RAFC Vs F.C. P. Ferreira (Vila do Conde)
17:00 - 19:00 15ª Jornada Sub-18 - RAFC Vs C.U.D. Levenense (Vila do Conde)
17:00 - 18:30 S-11 (Treino) (1/3 Campo nº 2)
17:00 - 18:30 S-13A - Treino (2/3 Campo nº 2)
18:30 - 20:00 S-12 - Treino (F7) (1/3 Campo nº 2)
18:30 - 20:00 Sub-17 - Treino (2/3 Campo nº 2)

31 de dezembro

1 de janeiro

2 de janeiro

09:30 - 11:00 S-13B - Treino (1/2 Campo nº 2)
09:30 - 11:00 S-14 Treino (1/2 Campo nº 2)
09:30 - 11:00 Sub-17 - Treino (1/2 Campo nº 1)
09:30 - 10:30 11ª Jornada Sub-10/Sub-11 - Esc. Fut. Macieira Maia Vs RAFC
10:00 - 11:30 S-15 Treino (1/2 Campo nº 1)
13:00 - 14:15 10ª Jornada - (SUB-12) - S.C. Salgueiros 08 Vs RAFC (Com. Desp. Campanhã)
15:00 - 16:30 19ª Jornada - Sub-13 - Leixões S.C. Vs RAFC (Mun. Leça Palmeira - Sint)

3 de janeiro

09:00 - 10:30 15ª Jornada Sub-14 - RAFC Vs SPG C. Arcozelo (Vila do Conde)
11:00 - 12:30 17ª Jornada (SUB-15) - RAFC Vs S.C. Régua
11:00 - 12:30 17ª Jornada (SUB-17) - RAFC Vs Vitória S.C. (Vila do Conde)

Anexo 4 – Plano Semanal de Treinos com jogo de seniores

Rio Ave Futebol Clube PLANO DE TREINOS

18 de janeiro de 2016 - 24 de janeiro de 2016

janeiro 2016

S	T	Q	Q	S	S	D
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

fevereiro 2016

S	T	Q	Q	S	S	D
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29						

18 de janeiro

SEGUNDA-FEIRA

17:30 - 19:00 S-19-S-18 Treino (Campo nº 2)

18:00 - 19:30 SUB-10 - (Treino) (Campo nº 1)

19:00 - 20:30 S-11 (Treino) (1/3 Campo nº2 até às 19h30 e 1/4 após)

19:00 - 20:30 S-12 - Treino (F7) (1/3 Campo nº2 até às 19h30 e 1/4 após)

19:00 - 20:30 S-13B - Treino (1/3 Campo nº2 até às 19h30 e 1/4 após)

19:30 - 21:00 S-13A - Treino (1/4 Campo nº2 até às 20h30 e 1/2 após)

19:30 - 21:00 S-14 Treino (1/3 Campo nº1 até às 20h30 e 1/2 após)

19:30 - 21:00 S-15 Treino (1/3 Campo nº1 até às 20h30 e 1/2 Campo nº2 após)

19:30 - 21:00 Sub-16 - Treino (1/3 Campo nº1 até às 20h30 e 1/2 após)

19 de janeiro

TERÇA-FEIRA

17:30 - 19:00 S-19-S-18 Treino (Campo nº 2)

18:00 - 19:30 Escolas (2/3 Campo nº 1)

18:00 - 19:30 SUB-10 - (Treino) (1/3 Campo nº 1)

19:00 - 20:30 S-11 (Treino) (1/3 Campo nº2 até às 19h30 e 1/4 após)

19:00 - 20:30 S-12 - Treino (F7) (1/3 Campo nº2 até às 19h30 e 1/4 após)

19:00 - 20:30 S-13B - Treino (1/3 Campo nº2 até às 19h30 e 1/3 Campo nº2 após)

19:30 - 21:00 S-14 Treino (1/3 Campo nº1 até às 20h30 e 1/2 após)

19:30 - 21:00 S-15 Treino (1/4 Campo nº2 até às 20h30 e 1/2 após)

19:30 - 21:00 Sub-16 - Treino (1/4 Campo nº2 até às 20h30 e 1/2 após)

19:30 - 21:00 Sub-17 - Treino (1/3 Campo nº1 até às 20h30 e 1/2 após)

20 de janeiro

QUARTA-FEIRA

17:00 - 18:30 S-19-S-18 Treino (Campo nº 1 e 2)

18:30 - 19:30 Sub-16 - Treino (Campo nº2)

18:30 - 19:30 Sub-17 - Treino (Campo nº 1)

19:30 - 21:00 S-13A - Treino (Campo do Touguinha)

20:00 - 22:00 Taça da Liga - RAFC Vs Belenenses

21 de janeiro

QUINTA-FEIRA

17:00 - 18:30 S-19-S-18 Treino (Campo nº 2)

18:00 - 19:30 Escolas (Campo nº 1 até às 19h e 2/3 após)

18:30 - 20:00 S-15 Treino (Campo nº2 até às 19h30 e 1/4 após)

19:00 - 20:30 S-12 - Treino (F7) (1/6 campo nº 1 até às 19h30 e 1/3 após)

19:00 - 20:30 S-13B - Treino (1/6 campo nº 1 até às 19h30 e 1/4 Campo nº2 até às 20h e 1/3 após)

19:00 - 20:00 S-11 (Treino) (Parque de Ténis)

19:00 - 20:00 SUB-10 - Treino (Casinas)

19:30 - 21:00 S-13A - Treino (1/4 Campo nº2 até às 20h, 1/3 até às 20h30 e 1/2 após)

19:30 - 21:00 S-14 Treino (1/3 Campo nº1 até às 20h30 e 1/2 após)

19:30 - 21:00 Sub-16 - Treino (1/4 Campo nº2 até às 20h, 1/3 até às 20h30 e 1/2 após)

19:30 - 21:00 Sub-17 - Treino (1/3 Campo nº1 até às 20h30 e 1/2 após)

22 de janeiro

SEXTA-FEIRA

17:30 - 19:00 S-19-S-18 Treino (Campo nº 1 e 2)

19:30 - 21:00 S-14 Treino (1/2 Campo nº2)

19:30 - 21:00 S-15 Treino (1/2 Campo nº2)

19:30 - 21:00 Sub-17 - Treino (Campo nº 1)

23 de janeiro

SÁBADO

09:00 - 10:30 18ª Jornada Sub-16 - SPG.C. Arcozelo Vs RAFC (Complexo Desportivo)

10:00 - 11:30 18ª Jornada Sub-14 - RAFC Vs S.C. Castelo Maia (Vila do Conde)

11:00 - 12:30 Jogo Treino S-15 - RAFC Vs F.C. P. Ferreira (A definir)

11:20 - 11:50 7ª Jornada - (Petizes) - RAFC Vs SC Rio Tinto (UD Lages (Terra Batida) -

11:20 - 11:50 7ª Jornada - (Traquinas "B") - RAFC Vs SPG.C Cruz (A.C. Allenense - Campo

12:00 - 12:30 8ª Jornada - (Petizes) - Amarante FC Vs RAFC (UD Lages (Terra Batida) -

12:00 - 12:30 8ª Jornada - (Traquinas "B") - RAFC Vs Dragon Force FC (A.C. Allenense -

Mais itens...

24 de janeiro

DOMINGO

11:00 - 12:30 1ª Jornada - 2ª Fase (SUB-17) - RAFC Vs AD Os Limianos (Campo de Treinos do RAFC)

Anexo 5 – Termo de Consentimento

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

No âmbito do Programa de Mestrado em Gestão Desportiva da Universidade do Porto, Portugal, vimos por este meio pedir a Vossa Excelência autorização para o seu filho participar na presente pesquisa cujo título é **“Motivos para a Prática de Futebol – Escola do Lazer”**.

Antes de consentir a participação do seu filho é importante a total compreensão do objetivo deste estudo, que é caracterizar, avaliar e compreender os motivos que levam as crianças a praticar futebol na Escola do Lazer do Rio Ave Futebol Clube. Para tal, será aplicado um questionário simples a todos os atletas da Escola do Lazer.

Os benefícios diretos do estudo será o fornecimento das informações obtidas ao coordenador e treinadores da escola, com o propósito de estes compreenderem melhor as motivações internas e externas que as crianças suportam, de perceberem as melhores formas de incentivar e estimular maior interesse aos atletas e ainda facilitar o diálogo com crianças que pretendem integrar a Escola do Lazer.

Consentimento Pós-Informação:

Eu, _____, concordo de livre e espontânea vontade que o meu filho _____, participe no estudo **“Motivos para a Prática de Futebol – Escola do Lazer”** e esclareço que fui informado(a) sobre os objetivos da pesquisa e da necessidade da colaboração do meu filho tendo entendido claramente a informação dada.

Aos, _____ de _____ de 2016

Este documento será elaborado em duas vias, permanecendo uma com o responsável legal do participante e outra com o pesquisador responsável.

(Assinatura do Responsável)

(Assinatura do Investigador)

Anexo 6 – Questionário QMAD

Questionário

Este questionário faz parte de um estudo que está a ser realizado na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP). Pedimos-lhe que seja sincero(a) nas respostas, o que interessa é a sua opinião. Não escreva o seu nome em nenhuma parte do questionário. Garantimos-lhe que o anonimato e a confidencialidade das respostas serão sempre mantidos.

Apresenta-se em seguida um conjunto de motivos que podem levar as pessoas a praticar uma atividade desportiva. Coloca, por favor, uma cruz na resposta que mais se aproximar da sua opinião. As opções são: 1=Nada Importante; 2=Pouco Importante; 3=Importante; 4=Muito Importante; 5=Totalmente Importante.

OS MEUS MOTIVOS PARA PRATICAR DESPORTO...

	1	2	3	4	5
1. Melhorar as capacidades técnicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Estar com os amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ganhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Descarregar energias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Viajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Manter a forma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ter emoções fortes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Trabalhar em equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Influência da família ou de amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Aprender novas técnicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Fazer novas amizades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Fazer alguma coisa em que se é bom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Libertar a tensão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Receber prémios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Fazer exercício	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Ter alguma coisa para fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Ter ação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Espírito de equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Pretexto para sair de casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Gostar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Entrar em competição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Ter a sensação de ser importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Pertencer a um grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Atingir um nível desportivo mais elevado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Estar em boa condição física	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Ser conhecido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Ultrapassar desafios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Influência dos treinadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Ser reconhecido e ter prestígio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Divertimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Prazer na utilização das instalações e material desportivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Prazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Finalmente, as questões que se seguem relacionam-se com alguns dados pessoais e desportivos. Lembro, no entanto, que, tal como referimos no início, todas as suas respostas serão mantidas confidenciais.

1. Sexo: M ☐ F ☐
2. Idade: _____ anos
3. Que modalidade praticas? _____
4. Há quanto tempo praticas? _____ anos
5. Participas em competições? Sim ☐ Não ☐
6. Se sim, há quanto tempo? _____ Anos
7. Quantas vezes treinas por semana? _____ vezes
8. Quantas horas treinas por semana? _____ horas

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO!

XXX